غازي عبد الرحمن القصيبي

حَياةٌ في الإدارة

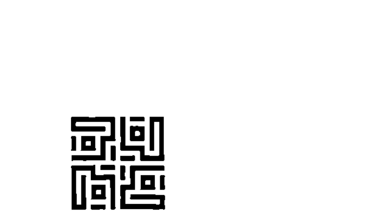


الإهداء

إلى يارا وسهيل وفارس ونجاد

وأقرانهم في المملكة

وعبر الوطن العربي الكبير



مقدمة

كنت أحضّر للدكتوراه في لندن في صيف ١٩٦٨م (١٣٨٦ هـ) عندما جاء سيدي الوالد رحمه الله إلى العاصمة البريطانية للراحة والاستجمام وإجراء بعض الفحوص الطبية. كان، وقتها، في السادسة والثمانين وكان مع ذلك مُمتّعاً بكل قواه النفسية والعقلية والكثير من قواه البدنية. طلبت منه أن نشترك في كتابة مذكراته - وقد عاصر أحداثاً كثيرة تستحق أن تُسجّل - إلا أنه رفض. حاولت تبسيط الأمور فعرضت عليه أن يتكلم على سجيّته وأن أسجّل ما يقوله ثم أقوم بعد ذلك بصياغته من جديد، إلا أنه أصرّ على الرفض. كانت وجهة نظره أنه لا يستطيع أن يفشي الأسرار التي أوتمن عليها وأن المذكرات إذا خلت من هذه الأسرار فلن تكون سوى سرد لأشياء يعرفها الناس جميعاً، ولا مبرّر لكتابة مُؤلّف جديد عنها.

كانت وجهة نظر أبي تستحق الإحترام إلا أنها، ككل وجهة نظر، تقبل المناقشة. من ناحية، للسرّ، ككل شيء في هذه الحياة، عُمر مُحدد بنهايته يموت السر، أي يفقد طبيعته السرية. من ناحية أخرى، كاتب المذكرات قد يتعرض لأحداث يعرفها الناس جميعاً ولكنه يعالجها من زاوية جديدة، برؤية من الداخل، يمكن أن تشكّل إضافة جديدة، وهامة، للمعلومات المتداولة.

عندما بدأتُ أدنو من الستين، وبدأتُ أخشى أن تضعف الذاكرة وتبهت الألوان، رأيت أن الوقت قد حان للكتابة عن سيرتي الإدارية. ظل المحذوران اللذان أشار إليهما أبي في ذهني. من ناحية، ليس في هذا الكتاب أسرار. أدّى إلتصاقي بالقيادة السياسية السعودية فترة من الزمن إلى أن اطلع على أمور حسّاسة، تتعلق في معظمها بالسياسة الخارجية، ولا تزال بعض هذه الأمور أسراراً. عندما تفقد هذه الأمور طبيعتها السرية بإنتهاء عمر السرّ، يمكن أن يكون لها مجال في مُؤلّف آخر (لم أتعرض في هذا الكتاب لعملي في موقعي الحالي سفيراً في لندن لأن قصة العمل لا يمكن أن تكمل بدون رواية أشياء يصعب أن تروى في الوقت الحاضر). من ناحية ثانية، حاولت ألاّ أضيّع وقتي ووقت القارئ في تفاصيل الأحداث التي يعرفها الجميع وركّزت جهدي على الجانب الخفيّ من الصورة: خلفية القرارات التي أصبحت أحداثاً معروفة للجميع.

هذا الكتاب موجّه إلى القارئ العادي على وجه العموم ومُوجّه، على وجه التحديد، إلى فئتين من القرّاء. الفئة الأولى هي أبناء الجيل الصاعد الذي آمل أن يتمكنوا أن يتذوقوا من خلاله نكهة الثورة التنموية التي عاشتها المملكة والتي كان من قدري أن أعاصرها. أما الفئة الأخرى فهي فئة الإداريين الشباب، في القطاعين العام والخاص، الذين أرجو أن يجدوا في تجربتي الإدارية الطويلة بعض الدروس النافعة وأن يستخلصوا منها بعض العبر المفيدة. في الإدارة متغيرات كثيرة، وثوابت أكثر.

من البديهيات الأساسية أن الإصلاح الإداري عملية تراكمية متواصلة: كل إداري يتلقى شيئاً ممن سبقه ويُبقي شيئاً لمن يخلفه. وإذا كنت قد قصرت حديثي على الأحداث التي عايشتها دون الأحداث التي سبقت دخولي إلى المسرح أو التي تلت خروجي منه، فلم يكن ذلك بهدف الإقلال من شأن سلف كريم أو خلف كريم. هذا الكتاب يسجّل تجربتي الشخصية ويقف عند هذا الحدّ لا يتجاوزه. من هذا المنطلق، ومنه وحده، آثرت ألاّ أتطرق إلى أحداث لم يكن لي دور مباشر في صياغتها، ولا يحق لي أن أتصدّى لتحليلها.

إتخذت عبر تجربتي الطويلة في الإدارة الكثير من القرارات المؤلمة والصعبة وحاولت، جهدي، ألاّ يكون أي قرار من هذا القرارات مبنيّاً على إعتبارات شخصية، وحاولت، جهدي، ألاّ أسيء على أي نحو إلى فرد أو أفراد. والآن وأنا أكتب عن هذه التجربة أرجو ألاّ يكون في الكتاب ما يمسّ بأي نوع من أنواع الأذى فرداً أو أفراداً. إذا فشلت، والكمال لله وحده، فها أنذا أستميح كل إنسان أخطأت في حقه وأنا أتخذ القرار، أو أروي قصة القرار، العفو والمغفرة. ﴿ وما أبرّىء نفسي إن النفس لأمّارة بالسوء إلاّ ما رحم ربي أن ربّي غفور رحيم ﴾.

بقيت كلمة تقتضي الأمانة التاريخية أن أقولها: لا أُدعي أني قلت، هنا، الحقيقة كاملة، ولكني أرجو أن كل ما قلته، هنا، حقيقة.

لاشك أن علاقة الإنسان المعاصر بالإدارة تبدأ مع الطفولة، ولكن متى تبدأ علاقة الطفل بالإدارة؟ تذهب مقولة شائعة إلى أن الإنسان لا يستطيع أن يبدأ حياته، رسمياً، إلا بورقة إدارية، هي شهادة الميلاد، ولا يستطيع أن ينهيها، رسمياً، إلا بورقة من جهة إدارية أخرى، هي شهادة الوفاة [1]. هذه المقولة صحيحة إلى حد كبير، على الأقلّ في البلاد التي وصلت مرحلة معيّنة من التطور -والتعقيد!- الإداري (عندما وُلدت في الإحساء سنة ١٩٤٠م (١٣٥٩هـ) لم تكن المملكة تعرف شهادات الميلاد، ولا الشهادات الأخرى). إلاّ أن الطفل لا يحسّ بوجود الورقة التي توثّق ميلاده، كما أن المُتوفّى لا يحسّ بوجود الورقة الثانية. الأدق أن نقول أن الطفل يلمس تأثير الإدارة، وأنا أتحدّث عن الإدارة بأوسع معانيها، بمجرد أن يدرك أنه كائن يعتمد وجوده، كليّة، على قرارات يتخذها الآخرون: من الذي يستجيب لبكائه حين يبكي، وأي نوع من الطعام سيُعطى، وما هو رد الفعل المتوقع

---

١. في معظم بلاد العالم تصدر الشهادتان من وزارة الصحة التي تقوم، فوق ذلك، بمرافقة الإنسان عبر حياته، فيا لشقاء هذه الوزارة، ويا لعناء زبائنها، ويا لسوء حظ أولئك الذين شاء القدر أن يكونوا وزراء صحة.

عندما يخطئ، وآلاف القرارات المشابهة التي تشكل، في مجموعها، البيئة النفسية التي تؤثر في الطفل إلى درجة لا يزال علماء النفس مختلفين حول تحديدها. أتصوّر، ولا أعلم، أن الطفل مع سن الخامسة يكون قد وصل إلى هذا الإدراك، أي أنه يتبيّن، على نحو غامض وغير محدّد، أثر " الإدارة " في حياته .

تكاد السنوات الخمس الأولى من حياتي تكون مطموسة في ضباب النسيان. لا أذكر شيئاً ذا بال عن تلك الفترة، ومعظم ما أعرفه عنها جاء بطريق غير مباشر، رواية عن الأقارب. إن عجبي لا ينتهي من أولئك الذين يتذكّرون وقائع وأحداثاً حصلت في عامهم الأول أو الثاني أو الثالث. قال لي الكثيرون أنني رُزقت ذاكرة قويّة. إلا أن هذه الذاكرة لا تحتفظ بشيء يُذكر عن الطفولة المبكرة. أفلتت التفاصيل في زحام السنين، إلاّ أن الصورة العامة واضحة كل الوضوح. وُلدت في بيئة مشبعة بالكآبة. توفي جدّي لوالدتي، رحمه اللّه، قبل ولادتي بشهور، وتُوفيت والدتي، رحمها اللّه، بعد ولادتي بتسعة شهور. ونشأت بلا أقران. كان الفارق بيني وبين شقيقي الذي يكبرني مباشرة نبيل، رحمه اللّه، خمس سنوات، وهو فارق كبير بمقاييس الطفولة. كنت ألعب بمفردي أو مع الحمائم الأليفة التي كانت تشاركنا السكن. ترعرعت أتأرجح بين قطبين رئيسين. أولهما، أبي، رحمه اللّه، وكان يتسم بالشدة والصرامة (كان الخروج إلى الشارع محرّماً على سبيل المثال). وثانيهما، جدتي لأمي، رحمها اللّه، وكانت تتصف بالحنان المفرط والشفقة المتناهية على " الصغير اليتيم". أستطيع أن أقول أن حصيلة السنوات الخمس الأولى من حياتي كانت وحدة مشوبة بالحزن، وطفولة تنمو تحت عين أب حازم صارم وفي كنف جدّة رؤوم حنون. هل تركتْ هذه الطفولة في عقلي الباطن ميراثاً وسم بسماته حياتي الإدارية؟ علم هذا عند ربي. إن كان لي أن أحاول الإجابة فإنني أعتقد أنني نشأت وفي أعماقي إحساس كامن بأن السلطة، بلا حزم، تؤدّي إلى تسيّب خطر، وإن الحزم، بلا رحمة، يؤدّي إلى

طغيان أشد خطورة.

إلا أن الطفل، في تصوّري، لا يبدأ تعامله الحقيقي مع الإدارة إلا بعد أن يذهب إلى المدرسة. في المنزل هناك قرارات عديدة ولكنها تبقى قرارات عائلية يصعب على الطفل أن يتبيّن طبيعتها الإدارية. أمّا في المدرسة فيلتقي الطفل بالإدارة، وجهاً لوجه، ويرى كل محاسنها ومساوئها. لا أعتقد أن أحداً يجادل أن المدرسة، أي مدرسة، مؤسسة بيروقراطية تتصرف وفق القوانين التي تحكم سلوك المؤسسات البيروقراطية. قبل بلوغي السادسة، إنتقلت الأسرة إلى البحرين، وفي السنة نفسها دخلت المدرسة الإبتدائية الشرقية في المنامة، ودخلت عالم الإدارة.

بدأ لقائي بالإدارة في الطابور. كان الطلبة يصطفّون في طوابير كل صباح، ويتولّى التفتيش على نظافة الأظافر مدرّس مختلف كل يوم. مِنْ هؤلاء المدرسين من كان تفتيشه شكلياً سريعاً، ومنهم مَنْ كان بحثه دقيقاً مستقصياً. منهم مَنْ كان يكتفي بلفت النظر ومنهم مَنْ كان يستخدم مسطرة غليظة تهوي على الأظافر القذرة. وكان من بين المدرسين مدرّس لا يكتفي بالنظر إلى الأظافر بل كان يسأل كل واحد منا إذا كان قد استحمّ ذلك الصباح. إذا أجاب الطالب بالإيجاب نجا من العقاب وإذا ذكر الحقيقة، والحقيقة هي أن أنظفنا لم يكن يستحمّ سوى مرة واحدة في الأسبوع، هوت المسطرة على الأصابع. كان هذا المدرّس لا يخلو من غرابة أطوار. وكان توقعه أن يستحمّ أطفال صغار كل صباح في شهور البرد القارس قبل أن تصل المياه إلى معظم المنازل واحداً من تصرفاته الغريبة. كان المدرس يصدّق من يزعم أنه استحمّ ولو كانت كل الشواهد تكذّب هذا الزعم. أعتقد أنه كان يستهدف تشجيعنا على النظافة والصدق، إلا أن كل ما فعله هو إغراؤنا بالكذب. كانت نواياه حسنة وكانت تلك هي المرّة الأولى، وليست الأخيرة، التي ألتقي فيها بنوايا حسنة تقود إلى أوخم العواقب.

وإذا كان الطابور الصباحي يكشف للطفل، في أسبوعه الدراسي الأول، عدة نماذج إدارية،فإن الفصول سرعان ما تكمل الصورة. يرى الطفل الشخصية الإدارية المتشدّدة التي ترفض دخول الطفل الفصل بعد ابتداء الحصة بدقيقة أو دقيقتين، وبقاؤه خارج الفصل له نتيجة محتومة واحدة: خيزرانة المدير. ويرى الشخصية الإدارية المتساهلة التي لا ترى أن تأخر بضع دقائق يحول بين الطالب والدخول. يرى الطفل المدرس المبتسم والمدرس العابس، المدرّس العصبي والمدرّس الهادئ، المدرّس الذي يؤمن بالضرب والمدرّس الذي يؤمن بالكلمة الطيّبة. على أن أهم ما يتعلمه الطالب، وهو درس يبقى معه إلى نهاية دراسته الجامعية وما بعد الجامعية، هو التفرقة بين المدرّس قويّ الشخصية والمدرس ضعيف الشخصية. المدرّس الذي يتمتع بالشخصية القوية يسيطر على الفصل بسهولة ودون وعيد أو وعود. أما المدرّس الذي يفتقر إلى الشخصية القوية فإنه يعجز عن السيطرة على الفصل حتى حين يعاقب كل طالب في الفصل. ما هو السرّ وراء قوة الشخصيّة؟ هذا سؤال من الأسئلة التي حيّرت البريّة، ولا تزال تحيّرها. ما يهمنا، هنا، هو أن الشخصية القويّة تشعّ إشعاعاً لا يخطئه أحد، في الفصل وخارج الفصل، في المدرسة وفي كل مكان، في مهنة التدريس وفي كل مهنة.

واذا كان المدرّسون يمثّلون عدة نماذج إدارية في عين الطفل، فإنّ مدير المدرسة يبدو، أمامه، تجسيداً للغول الإداري. تعاقب على المدرسة خلال دراستي مديران كان أحدهما مشهوراً بالشدّة المتناهية، وأعقبه مدير آخر كان قبل أن يتولّى الإدارة مشهوراً بطيبته ولكنه ما أن أصبح مديراً حتى سلك مسلكاً يفوق في الشدّة مسلك سلفه. وهكذا يكتشف الطفل، في سنّ مبكرة، معنى " تغيّر القبّعة ". بتغيّر الموقع يتغيّر السلوك، هذه الظاهرة يعرفها الناس منذ الأزل، ويعزوها معظم الناس إلى الغرور الذي يُولد، فجأة، مع الموقع الجديد. قد تكون نظرية الغرور صحيحة في بعض الحالات، إلاّ أن الأصّح هو أن الموقع الجديد يفرض على شاغله سلوكاً جديداً بحتمية لا دخل للغرور أو

التواضع فيها، كما فرض موقع المدير على المدرّس الرقيق أن يتصرف بغلظة وقسوة.

وإذا كانت الإدارة لا تستغني عن جانبيْ الثواب والعقاب، فقد كان المدير، أيامها، يمثّل جانب العقاب، وهذا الجانب وحده. كان إرسال طالب إلى المدير يعني، بصفة تلقائية، أن ترتفع الخيزرانة وتهوى على يد الطالب مرّتين على الأقل، وعشر مرّات على الأكثر. لم أسمع بحالة واحدة ذهب فيها طالب إلى المدير ليسمع ثناء أو يتلقى جائزة. كانت العلاقة بين الطلاب والمدير قائمة على الخوف، ولا شيء غير الخوف. أيامها، لم يكن الواحد منّا يعرف سبباً للشدّة التي كثيراً ما كانت تبدو مفرطة أو غير ضرورية. الآن، يستطيع المرء، بدون كبير عناء، أن يدرك أنه مع وجود عدد لا يستهان به من الطلبة المشاغبين، وعدد لا يستهان به من المدرّسين ضعيفي الشخصية كان وجود مدير صارم حازم أمراً ضرورياً بدونه ينهار الإنضباط المدرسي كلية. لقد لقيت نصيبي من الخيزرانة، وكان العقاب، في معظم الحالات، عادلاً وفي حالة أو حالتين تعسفياً. بعد هذه السنين كلها، ومع تقديري للخبراء التربويين ونظرياتهم، أرى أن عقوبة الضرب يجب أن تبقى في المدارس الإبتدائية، دون الإعدادية والثانوية، ويجب أن تبقى في يد المدير وحده. أعرف كما عرف كل طالب، أن هناك نماذج من الطلبة لا يفلح في تقويم مسلكها، في هذه السنّ، سوى العصا، أو التلويح بها.

في السنة الخامسة الإبتدائية اصطدمت، لأول مرة، بالنتائج الوخيمة للتهاون الإداري وإن كنت، وقتها، لم أسمع بهذا التعبير. أوكلتْ الإدارة تدريس ثلاث مواد رئيسية إلى مدرس شابّ قليل الخبرة، عديمها هي الكلمة الأدق، خال تماماً من روح المسئولية. كان سرورنا عظيماً بهذا المدرّس الذي لم يشرح شيئاً، ولم يطالبنا بواجب، وكان يقضي الحصص كلها في الحديث عن السيّارات، أنواعها وخصائصها وسرعتها وأثمانها. لا أبالغ إذا قلت أننا لم نكد نلمس المناهج لمساً، فضلاً عن دراستها. وقعت الواقعة في نهاية العام

حيث رسب أكثر من نصف الطلاّب في مادة أو أكثر من مواد المدرّس المفتون بالسيارات. تنبهّت إدارة المدرسة، بعد فوات الأوان، إلى الخطأ وذهب المدرّس غير مأسوف عليه. إلاّ أن المذبحة كانت قد تمت واضطرّ الراسبون إلى إعادة السنة. كنت بدوري راسباً في مادة من مواد المدرّس، هي الحساب، وكان النظام يقتضي أن أبقى مع الراسبين، إلا أنني وجدت نفسي أنتقل إلى السنة النهائية مع الناجحين.

سمعت، أيامها، لأول مرة في حياتي كلمة " الواسطة ". ردّد بعض الزملاء أنني نجحت لأن أبي إستخدم نفوذه مع إدارة المدرسة، أي إنني نجحت بالواسطة. حقيقة الأمر، كما عرفت من المدرّسين أنفسهم فيما بعد، أن أبي لم يعرف أنني رسبت. حتى أنا لم أعرف بواقعة الرسوب إلا بعد انتقالي إلى السنة الأعلى. لم تكن هناك وساطة من أحد. رأى المدير، وشاركه كل المدرسين الرأي، أنه لا يجوز أن يرسب طالب متفوق منذ سنته الأولى[1] لأن بعض الدرجات تنقصه في مادة واحدة. فرّقت تلك السنة المشئومة بيني وبين عدد كبير من الزملاء الذين تخلّفوا دون ذنب منهم (لا يزال بعضهم متمسكين بنظرية الواسطة إلى الآن !)، وخلّفت في نفسي أثراً لا يُمحى عن جور النظام الذي يضطر الطالب إلى إعادة سنة بأكملها بسبب مادة واحدة. عندما وصلت إلى موقع كان بوسعي فيه أن أعمل شيئاً لتعديل نظام مماثل لم أتردّد. لا بُدّ أن أقول قبل أن أترك هذا الموضوع أن الشجاعة كانت تتطلّب من إدارة المدرسة أن تكفّر عن ذنبها بقرار شجاع يسمح بنجاح جميع الضحايا. إلاّ أن الشجاعة، كما سأكتشف المرّة تلو المرّة، ليست من السجايا المأثورة عن البيروقراطية.

---

١. التفوق مسألة نسبية: كنت منذ السنة الأولى الإبتدائية وحتى الإنتهاء من الدراسة الثانوية ضمن الخمسة الأوائل و لم أكن، قط، الأول. كانت درجاتي البائسة في مادتي الحساب والرسم تحول بيني وبين هذا المركز.

وفي المدرسة الإبتدائية التقيت، لأول مرة، بتجربة السلطة وبذلك الشعور اللذيذ الذي ينتاب صاحب السلطة. جاءت هذه التجربة مع دور " المراقب". لا أدري هل لا تزال هذه الظاهرة معروفة في المدارس في أيامنا هذه أم أنها ذهبت ضمن ما ذهب من عادات ما قبل الطفرة إلا أنها كانت، في تلك الأيام البعيدة، جزءاً لا يتجزأ من الإنضباط المدرسي. كان العرف يجري على أن يختار كل مدرّس أفضل الطلبة في المادة التي يدرّسها لكي يصبح المراقب في حصص تلك المادة (كان هناك عرف آخر وهو أن يصبح الطالب الأول مراقباً في كل الحصص). كنتُ، دائماً، أحصل على أعلى الدرجات في اللغة العربية وكنتُ، في العادة، المراقب في حصص اللغة العربية.

وما أدراك ما المراقب ! بمجرد خروج المدرّس من الفصل كان المراقب ينتقل فيقف خلف طاولة المدرّس بعد أن يحشد على وجهه كل ما يستطيع حشده من إمارات الحزم والعزم؛ نسخة مصغّرة من المدرّس. كان المراقب يلفت نظر الطلاب الذين يضحّون ويصخبون بين الحصص إلى ضرورة إلتزام الهدوء، وإذا لم ينفع الإنذار عمد إلى كتابة أسماء المشاغبين على السبورة. إذا دخل المدرّس الفصل كان أول ما يقوم به معاقبة الطلبة الذين يجد أسماءهم على السبورة. كان المراقب، والحالة هذه، يستطيع تعريض أي طالب للعقاب. وكان المراقبون، شأنهم شأن المدرسين، يتراوحون بين مراقب شرس يهوى كتابة الأسماء ومراقب متسامح يكتبها ثم يمحوها في آخر لحظة. وكان المراقب يُكلّف، عادة، بقرع الجرس نيابة عن المدرّس. يا للسلطة! يشعر الطالب أنه بهزّة يد ينهي الحصص كلها في المدرسة. هكذا يتشرّب الطالب الصغير، دون وعي، حب السلطة، وعشق رموزها.

إلاّ أن سلطة المراقب كانت تنتهي مع إنتهاء الحصّة والخروج إلى الساحة. ومع إنتهاء السلطة كانت الحصانة تختفي وتبدأ العمليات الإنتقامية. التعبير الشهير الذي يتوارثه جيل في الخليج بعد جيل " إن كان فيك خير إطلع برّه !" [1] يجد أصوله

---

١. أي " إذا كنت شجاعا فتعال معي خارج الغرفة ".

التاريخية في ظاهرة المراقب الذي يظل بمنأى عن الانتقام ما دام داخل الفصل. كانت سلطة المراقب واسعة، وكانت تفسد أحياناً، ولكنها لم تكن مطلقة من النوع الذي يفسد بصفة مطلقة. مارست سلطة المراقب، المهمة الإدارية الأولى في حياتي، عبر عدة سنوات وأعتقد أنني مارستها بعدالة. لم تكن هناك، على أية حال، أية عمليات انتقامية.

دخلت المدرسة الإبتدائية طفلاً تغلب عليه الكآبة والعزلة والإنطوائية، وغادرتها بعد سبع سنوات صبياً متحرّراً من تلك الصفات، محاطاً بمجموعة من الأصدقاء، لا يزال عدد منهم أصدقاء حتى هذه اللحظة. لا أفهم النقاش العقيم الذي يدور حول دور المدرسة ودور المنزل فلكل منهما دور كبير لا يغني عن دور الآخر، وقد رأيت، بنفسي، كيف كان للمدرسة فعل السحر في نفسيتي. كانت تجربتي في المدرسة الإبتدائية سعيدة كل السعادة، ولا أذكر أنني تباطأت يوماً واحداً قبل الإنطلاق إلى المدرسة. كانت الدراسة تستغرق اليوم بأكمله من السابعة إلى الرابعة، مع فسحة للغداء ينصرف خلالها الطلاّب إلى منازلهم، وكنّا نسارع في العودة قبل إنقضاء مدة الفسحة. كانت المدرسة تعجّ بنشاط لاصفّي يسمح بتنمية كل المواهب الناشئة. كان الطلبة مقسّمين إلى أربع فرق، تحمل كل فرقة إسم شخصية إسلامية تاريخية، وكانت المنافسة بين هذه الفرق قائمة على قدم وساق في مختلف المجالات. كانت هناك عدة جمعيات، جمعية اللغة العربية، وجمعية الموسيقى والنشيد، وجمعية الرسم، وجمعية التمثيل، والكشّافة. كانت هناك، على إمتداد السنة، عدّة معارض فنية، وكان هناك حفل تمثيلي كبير في نهاية كل عام. تجربتي السعيدة مع اليوم الدراسي الطويل جعلتني مقتنعا أن الدراسة، في المدرسة أو في الجامعة، لا يمكن أن تؤتي كل ثمارها في ظل يوم دراسي قصير. كافحت، عندما أصبحت عميدا، لإدخال اليوم الدراسي الكامل إلى الجامعة ولكني كنت أسبح ضد التيار. كان الجميع، وقتها، يقولون، ولا يزالون الآن يردّدون، أن الظروف لا تسمح بعودة اليوم الدراسي الكامل، لا في المدارس ولا في الجامعات.

في المدرسة الثانوية[1]، و لم يكن في البحرين سوى مدرسة ثانوية واحدة، تغيّرت الأمور. لم يعد هناك ضرب بالخيزرانه، إلا فيما ندر، وأصبح المدرّسون، على وجه الإجمال، أكثر تسامحاً مع الطلاّب وتقلّص -وا أسفاه!- اليوم الدراسي. في الثانوية لاحظت، على نحو درامي مباشر، أثر القيادة الإدارية في حياة المؤسسة. مرّ على المدرسة خلال فترتي فيها ثلاثة مدراء. كان الأول خاملاً لا يكاد يغادر مكتبه وكنّا نسمع عنه ولا نراه. وكان الثاني شعلة نشاط لا يهدأ في مكتبه لحظة، وقد تحوّلت المدرسة، بأكملها، في عهده إلى خليّة نحل نشطة. وكان عهد الثالث قصيراً فقد أصيب مع بداية السنة بمرض عضال أدّى إلى عودته إلى مصر وتولّى شئون المدرسة مدير بالنيابة. وهكذا رأيت بعينيّ كيف تنام المدرسة مع المدير الكسول، وتستيقظ مع المدير الحيّ، وتبقى معلّقة مع المدير بالنيابة (لا يوجد شيء يفتّ في عضد أي مسئول مثل قضية " النيابة " هذه، ولي عودة إلى الموضوع). أنا لست من المؤمنين بنظرية البطل، وأعتقد أن كتب التاريخ العربي والإسلامي، قديمة وحديثة، تخطيء خطأ فادحاً حين تركّز على الخلفاء والحكّام دون إهتمام بالقوى الإجتماعية والسياسية الإقتصادية السائدة في المجتمع. ومع ذلك، لا يستطيع الباحث المنصف أن ينكر دور الفرد. تقتضي النظرة العلمية أن نعطي المؤسسة- بأبعد معانيها - دورها الكامل كما تقتضي ألا نقلّل من دور الفرد الذي يقف على رأس هذه المؤسسة.

وفي المدرسة الثانوية تفتحت عيناي على ضروب من الفساد الإداري ما كان لطالب الإبتدائية أن يتبيّنها. لاحظت أن بعض المدرسين يعاملون الطالب طبقاً لوضعه الإجتماعي لا لأدائه المدرسي. ولاحظتُ كيف تصبح الدروس الخاصة مورد دخل إضافي، يحرص عليها المدرس أكثر من حرصه على الدروس

---

١. في تلك الأيام لم تكن هناك مدارس إعدادية. كان الطالب ينتقل، مباشرة، من الابتدائية إلى الثانوية.

الأصلية. وأذكر، في هذا المجال، أن مدرّس اللغة العربية في سنة من سنوات الدراسة، وكان شخصية غريبة الأطوار، اقترح عليّ أن أتلقى دروساً خاصة منه. أبديت له إستغرابي من الإقتراح، وكنت قد حصلت في امتحان الفترة على تسع وأربعين درجة من أصل خمسين، وأبدى هو إستغرابه من الذين "يتكبّرون على العلم". طلب مني المدرّس نفسه، في وقت لاحق، أن أعدّ بحثا عن الشاعر زهير بن أبي سلمى. أعددت البحث المطلوب، وكم كانت دهشتي بالغة وأنا أرى المدرّس يطبعه ويوزعه على الطلاب ويعتبره جزءاً من المنهج، دون أي إشارة إلى إسم " المؤلف". أعتقد أنني كنت أول طالب في تاريخ المدرسة، وربما آخر طالب، يقوم بإعداد جزء من المنهج. وكانت غرائب هذا المدرّس لا تنتهي. ذات يوم كلّفنا بكتابة موضوع عن "النظام" في حصّة الإنشاء. كان معنا في الفصل الصديق الشاعر المعروف عبدالرحمن رفيع، وبدأ الموضوع على هذا النحو:" كم كنت أتمنّى لو كانت المواضيع التي يقترحها استاذنا الفاضل تثير الخيال وتفتح المجال أمام القلم". لم يكن في هذه المقدّمة ما يغضب، إلا أن المدرس اعتبرها إهانة شخصية وأثار ضجة كبرى. واُضطرّ المدير إلى حرمان عبد الرحمن من الدراسة يوما واحدا. يستطيع الطالب قبل إنهاء دراسته الثانوية أن يلحظ بين المدرسين كلّ صفات البيروقراطيين التقليديين من النزاهة المطلقة إلى الإنحراف الكامل، وما بين هذا النقيض وذاك من طبقات ودرجات[1]. أعتقد أن الوهم الشائع أن بعض المهن تجتذب أُناساً أشرف من بقية البشر لا ينهض على أساس من الواقع. لا يوجد أنبل من مهنة التدريس، ولا يوجد أفسد من بعض المدرّسين.

في كلية الحقوق بجامعة القاهرة التقيت، لأوّل مرّة، بالبيروقراطية الحقيقية. كان الحصول على شهادة عادية تثبت إنتسابي إلى الكليّة عملية صعبة تحتاج إلى عدّة أيام، وعدّة مراجعات. عندما دخلت الكلية لاحظت وجود

---

١. في سنة من سنوات الدراسة " اقتبس " مدرّس الرسم بعض اللوحات التي رسمها الصديق الفنان المعروف عبد الله المحرقي ونسبها لنفسه !

خطأ كتابي في إسمي، وقد استغرقت محاولاتي إصلاح الخطأ طيلة سنوات الدراسة و لم تُكلّل بالنجاح إلا قبيل صدور الشهادة. لم تنته مشاكلنا مع بيروقراطية الكلية إلا عندما تعرّف أحد الزملاء على سكرتير العميد. بعدها، أصبحت الأمور ميسّرة كل اليسر. تعاقب على عمادة الكلية خلال فترة دراستي ثلاثة عمداء، و لم يكن هناك أي أثر للتغيير. بلغ من قوة المؤسسة العتيدة، ولكلية الحقوق تاريخ طويل مجيد، أنها لم تُبق دوراً يُذكر للعميد، هذا إذا كان العميد ينوي ممارسة أيّ دور يُذكر.

لم يقتصر الأمر على البيروقراطية الجامعية فقد كانت هناك بيروقراطية أضخم: بيروقراطية الحكومة. كان تجديد الإقامة يتطلّب زيارة دورية إلى مبنى المُجمّع الحكومي في ميدان التحرير. كانت الطوابير لا تنتهي، وأوراق الدمغة لا تنتهي، والتوقيعات لا تنتهي. كان المحظوظ منّا هو الذي يستطيع إنهاء معاملته في يومين أو ثلاثة، و لم يكن أحد يستطيع إنهاءها بهذه السرعة إلا بوساطات مع عدد من الموظفين. يقتضي الإنصاف أن أضيف أني لا أعتقد أن الوضع يختلف في أيّ إدارة هجرة في العالم العربي، لا في الماضي ولا في الحاضر (وأوشك أن أضيف ولا في المستقبل !)[1].

لم تكن المأساة تكمن في التعقيد فحسب؛ مع التعقيد يجيء، بحتمية لا مناص منها، الفساد. وأذكر، في هذا الصدد، أن مُخصّصات البعثة الدراسية السعودية، وهي مُخصّصات سخيّة، كانت تشمل مُخصّصاً لشراء الكتب. إلاّ أن "التعليمات" لم تكن تسمح بصرف المخصص إلا طبقاً لفواتير" معتمدة " تثبت أن المبلغ صُرف، بالفعل، في شراء الكتب. كان المخصص يبلغ ثلاثة أضعاف قيمة الكتب الفعلية و لم يكن أحد منّا مستعداً للتضحية بمبلغ يعرف أنه من حقّه إرضاء للتعليمات. سرعان ما ظهرت مكتبات تعطي الفواتير " المعتمدة " المطلوبة. لو أُعطي كل طالب المُخصّص بلا تعقيدات لما اضطرّ كل طالب إلى التزوير.

١. في البلاد العربية هناك مهنة خاصة هي متابعة الإجراءات نيابة عن المواطن مقابل جُعل معلوم. في المملكة يُسمّى هؤلاء الأشخاص " المعقّبين " ويلعبون الدور الرئيسي في استخلاص المعاملات من براثن البيروقراطيين.

وأذكر في هذا السياق، سياق التعقيد والإفساد، أني كنت مسافراً من القاهرة إلى جدة. لم يذكر أحد شيئاً عن التطعيم. عندما أنهيت كل الإجراءات في مطار القاهرة وكنت على وشك الصعود إلى الطائرة طلب مني موظف الصحة في المطار أن أصحبه إلى مكتبه. داخل المكتب أخبرني أنّ "التعليمات" تقضي أن أتلقى تطعيمات الجدري والملاريا والحمّى الصفراء وعدداً آخر من الأمراض وأن أتلقّاها، حقناً وأقراصاً، قبل الإقلاع. أجبتُ، صادقاً، أن أخذ كل هذه التطعيمات، دفعة واحدة، سيؤدي إلى مرضي وربما قتلي. ابتسم موظف الصحة وقال إن علينا، في هذه الحالة، أن نبحث عن "حل". وكان الحل الجنيه الذي تركته على طاولته. بعد عودتي من الرحلة نفسها فوجئت بموظف في قسم الشرطة يطرق باب الشقّة ويخبرني أن عليّ مراجعة القسم، يومياً، لمدة شهر كامل للتأكد من عدم إصابتي بمرض معدٍ. كنت أظن أنه يمزح، إلاّ أنه أخرج لي مرسوماً من العهد الخديوي يتضمّن هذا الإجراء ولا يزال ساري المفعول. قلت له إني لا أستطيع، والإمتحان على الأبواب، أن أقوم بهذه الزيارة اليومية. وكان الحل في الجنيه الذي تسلّمه الموظف وذهب. بقي المرسوم الخديوي بلا تطبيق، وتعلّم الطالب اليافع تقديم الرشاوي (آسف! الإكراميات!). بعدها كلّما رأيت موظف صحّة في مطار عربي دارت في ذهني ذكرى القصة وتساءلت عما يدور وراء المكاتب المغلقة. كانت فرحتي بالغة عندما أعلنت منظمة الصحة العالمية إختفاء مرض الجدري واختفت الشهادات الصحية، وإختفى، وهذا الأهم، موظف الصحة من المطارات.

إلى ذلك العهد البعيد يعود إحساسي العميق بأن البيروقراطية إذا لم تُلجمْ خنقت المواطن العادي المسكين. وإلى ذلك العهد البعيد يعود إحساسي العميق أن الأنظمة المُعقّدة هي المسئولة عن كثير من الفساد. والى ذلك العهد البعيد يعود اقتناعي أن السلطة العامة يجب أن تكون في خدمة الناس بدلاً من أن تُوظّف الناس لخدمتها. منذ أن توليّتُ عملاً له علاقة بالاخرين وإلى هذه

اللحظة لا أذكر أني نمتُ ليلة واحدة وعلى مكتبي ورقة واحدة تحتاج إلى توقيع. كنت، ولا أزال، أدرك أن التوقيع الذي لا يستغرق من وقت صاحبه سوى ثانية واحدة قد يُعطل مصالح الناس عدّة أيام. قيل الكثير عن تجربتي الإدارية سلباً وإيجاباً، على أنه بالغة ما بلغت عيوبي الإدارية، وأنا أملك نصيبي منها، فإن أحداً لم يزعم أن البطء أو التعقيد ضمن هذه العيوب.

كانت تجربة دراستي في القاهرة غنيّة بلا حدود، ولكن خيبة أملي في الجوّ الجامعي كانت خيبة كبرى. بعد الإبتدائية والثانوية في البحرين، حيث كان الجوّ أشبه ما يكون بجوّ الأسرة الواحدة، وجدت نفسي في محيط لا يختلف عن محيط المدن الكبرى حيث لا يعرف أحد أحداً، ولا يأبه أحد بأحد. كان المدرّج يغصّ بأكثر من ألف طالب. وكانت هناك حواجز نفسية سميكة تفصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاّب. كان العميد أشبه ما يكون بشخصية أسطورية تسكن قمم الأولمب. أذكر أن أحد الزملاء قال لنا، مرّة، وهو لا يكاد يصدّق نفسه أنه تجرأ وسلّم على العميد وأنّ العميد ردّ عليه السلام. وكانت الطبقية الجامعية لا تختلف كثيرا عن الطبقية العسكرية، يبدأ السلّم من أسفله بالمعيد، فالمدرّس المساعد، فالمدرّس، فالأستاذ المساعد، فالأستاذ، فأستاذ الكرسي (أقدم الأساتذة) [1]، وكانت الحواجز بين هذه الطبقات حواجز حقيقية. عندما أصبحتُ عميدا حرصت على تقليص هذه الحواجز إلى أدنى حد ممكن، وحققت نجاحاً لم يخل من إنتكاسات.

بإنتهاء فترة الدراسة الجامعية حانت ساعة القرار. وكان القرار أن أواصل

١. فيما بعد تغيّرتْ بعض الأسماء، في مصر وخارجها، بتأثير الأسماء الأمريكية فأصبحت أكثر وجاهة. أصبح المدرّس المساعد محاضراً، والمدرّس استاذاً مساعداً، والأستاذ المساعد استاذاً مشاركاً، وانقرض الأستاذ ذو الكرسي (أو كاد).

دراستي العليا وأن ألتحق بعد ذلك بالخدمة العامة. كان أبي، رحمه الله، بعد أن كبر أولاده شديد الإحترام لإستقلالهم و لم يحاول، قطّ، التدخلّ في أيّ قرارات شخصية يتّخذونها، مهما كان شعوره نحوها، إلاّ بالتلميح الرقيق. سألني، خلال حوار نادر عن مستقبلي، عن خططي للمستقبل. قلت له إني أنوي إكمال الدراسة. قال: " لماذا لا تعمل معي ومع أخوتك في التجارة؟". قلت: " أعتقد أنني لا أصلح للتجارة". قال: " وماذا تنوي أن تفعل بعد الدراسة العليا؟". قلت:" أنوي الإلتحاق بالخدمة العامة". أطرق يفكرّ قليلا ثم سأل:" تنوي أن تعمل موظفا حكوميا؟". قلت: "نعم". قال: " هل تعرف المصير الذي ينتظر موظفي الحكومة؟". قلت: "لا".قال: " الفقر. أو السرقة!". قلت: " أرجو ألاّ أفتقر. ولا أنوي أن أسرق". قال: "أنت وشأنك".

وقتها- سنة ١٩٦١م (١٣٨١هـ) - كانت الشهادات الجامعية نادرة في المملكة، وكانت شهادات القانون، بصفة خاصة، أشد ندرة. عندما ذهبت إلى الرياض محاولا الحصول على بعثة دراسية كان هناك أكثر من محاولة لإحتذابي إلى وظيفة حكومية. كانت هناك عدة عروض مغرية إلا أن أكثرها إغراء جاء من الأستاذ عبدالله الطريقي وزير البترول والثروة المعدنية وقتها، رحمه الله. عرض عليّ أن أتولّى الإدارة القانونية في الوزارة، وأن أحصل على المرتبة الثانية الثابتة [١]، مع إمكانية الإبتعاث في المستقبل. إلاّ إنني لم أقبل أيّ عرض. كنت أخشى أن قبول أي وظيفة سوف يؤدّي إلى ارتباط يستحيل فكّه فيما بعد. سعى أبي لتيسير البعثة وكانت هناك، هذه المّرة، وساطة حقيقية انتهت بحصولي على البعثة دون حاجة إلى التوظّف والإنتظار حتى تجيء فرصة

١. كان كادر الموظفين المعمول به في المملكة فيما بين سنتي ١٩٥٧-١٩٧١م (١٣٧٧-١٣٩١هـ) يتضمن في قمته المرتبة الأولى (وكيل وزارة) فالثانية الثابتة (مدير عام) فالثانية فالثالثة فالرابعة فهكذا. معنى هذا، ببساطة، أنني رفضت أن أكون مديراً عاماً فور تخرجي.

الإبتعاث بعد سنة من الوظيفة. لم أكن أفكّر في غمرة حماسي لإستكمال الدراسة في المزايا التي أضعتها بعجلتي: نصف الراتب خلال فترة الدراسة، والأقدمية في الخدمة. أيامها، لم أكن أفكر بطريقة بيروقراطية.

لماذا لم أقرّر الإشتغال بالتجارة وهي عمل أسرتي عبْر عدّة أجيال؟ الجواب، ببساطة، هو أنني خُلقت بلا مواهب تجارية. وكنت على إلمامٍ تام بهذه الحقيقة. تتضّح المواهب التجارية، شأنها شأن معظم المواهب، في سنّ مبكرّة من عمر الإنسان. روي لي تاجر مرموق أنه بدأ تجارته ببيع الدفاتر على زملائه و لم يكن قد بلغ السابعة. وروى لي تاجر مرموق آخر أنه كان قبل دخول المدرسة الإبتدائية يدّخر مصروفه الضئيل ويشتري حلوى يبيعها على الأطفال في الحارة. إنني أعتقد، جازماً، أنني لو دخلتُ ميدان التجارة لما حققت أي نجاح. غريزة التملّك تضرب بجذورها في أعماق كلِّ إنسان، وأنا لا أختلف في هذا الصدد عن غيري. إلا أنني لم أحسّ، قطّ، بذلك التحرّق إلى جمع ثروة طائلة، وهذا التحرّق، بالذات، هو الذي يحرّك كل تاجر ناجح.

في المملكة، خلال فترة الطفرة، نسي الكثيرون أن التجارة موهبة خُصّ بها بعض الناس دون البعض الآخر وأقبل الناس، من كل حدب وصوب، على الأعمال التجارية. كان من غير المستغرب، وقتها، أن تجد طالبا في الجامعة يملك مؤسّسة أو مؤسّستين. انتهت فترة الطفرة وتركت الكثير من الضحايا: اولئك الذين اكتشفوا، بعد فوات الأوان، أنهم لم يُخلقوا للتجارة. إن اكتشاف المرء مجاله الحقيقي الذي تؤهلّه مواهبه الحقيقية لدخوله يوفّر عليه الكثير من خيبة الأمل فيما بعد. بين الحين والحين يجيء من يسألني عن سرّ نجاحي. إذا كان ثمة سرّ فهو انني كنت، دوماً، أعرف مواطن ضعفي بقدر ما أعرف مواطن قوتي.

شاءت الظروف، مرض أخي نبيل، رحمه اللّه، وكان يدرس بجامعة جنوب كاليفورنيا في لوس انجلوس، أن تغيّر تخصّصي. كنت أنوي إكمال

الدراسة القانونية في جامعة من جامعات شرق الولايات المتحدة وحصلت، بالفعل، على قبول في عدد منها. إلاّ أن مرض نبيل دفعني إلى الإلتحاق به والبقاء معه في لوس انجلوس. إكتشفت أن الموضوع الذي كنت أنوي التخصّص فيه، القانون الدولي، لا يدرّس في الجامعة، فقرّرتُ أن أدرس العلاقات الدولية. قضيت في الولايات المتحدة ثلاث سنوات، في تعلّم اللغة الإنجليزية ثم في الحصول على الماجستير.

تركتْ تلك الفترة في حياتي، إدارياً، آثاراً وبصمات لا تُمحى. في الجامعة كان هناك حد أدنى من الروتين. كان التسجيل في بداية كلّ فصل دراسي يتمّ بسهولة ويسر. كان بإمكان الطالب أن ينسحب من أيّ مادة بعد التسجيل فيها، وإلى ما قبيل الإمتحان النهائي كان من الممكن للطالب أن يطلب إعفاءه من حضور هذا الإمتحان، على أن يبقي وضعه مُعلّقاً حتى يعيد أخذ المادة. وكانت العلاقة بين الأساتذة والطلبة تقوم على ما يشبه الزمالة. كان كل أستاذ يخصّص ساعات معينة كل أسبوع يلتقي، خلالها، بالطلاّب الذين يودون الإستفسار عن أشياء لم يفهموها. وكان لكلّ طالب مستشار من الأساتذة يعينه على إختيار المواد ويشرح له كيفيه عمل النظام الجامعي. كان أكثر ما أدهش الطالب القادم من بلاد الأرقام السريّة أن يرى الإمتحانات تتمّ، أحيانا، بلا أيّ رقابة، سوى الرقابة الذاتية. وكانت المفاجأة الأخرى لطالب قادم من بلاد" الحفظ عن ظهر قلب" أن يرى إمتحان الكتاب المفتوح، حيث يُسمح للطالب بإصطحاب أي كتاب يود إحضاره إلى الإمتحان (سرعان ما يكتشف الطالب أنه من الأفضل أن يأتي بلا كتاب لأن الأسئلة لا تجيء من موضع واحد والبحث في الكتاب عن إجابة لن تكون له نتيجة سوى انتهاء الوقت قبل أن يكتب سطراً واحداً).

كان هناك حدّ أدني من الروتين في الجامعة، وحدّ أدنى من الروتين خارج الجامعة. الحصول على رخصة قيادة، من الإمتحان الطبي إلى النظري إلى العملي، لا يستغرق سوى صباح واحد. مكالمة هاتفية واحدة تكفي

لربط منزلك، خلال ساعات معدودة، بخدمات الكهرباء والغاز والهاتف. كانت المفارقة مذهلة بين الشرق حيث لا تتمّ معاملة واحدة إلا بإجراءات لا تنتهي، وبين هذا المجتمع حيث لا تكاد توجد معاملات. إذا كانت إقامتي في الولايات المتحدة قد نفعتني، فكرياً وثقافياً، فلا شك أنها أوجدت لديّ وعياً إدارياً لم أكن أحمله من قبل. لا بُدّ أن أضيف أن هذا كله كان قبل ترهل الإدارة الأمريكية. يقول لي الأصدقاء الأمريكيون أن الوضع لم يعد كما كان وأن الروتين، الآن، يدخل كل شيء.

على أنه لا ينبغي أن أترك لدى القاريء انطباعاً أنّ أساليب الإدارة الأمريكية يمكن نقلها بسهولة. حقيقة الأمر أن المنظومة الإدارية مرتبطة بتربتها وجذورها على نحو لا يختلف عن إرتباط المنظومة السياسية بتربتها وجذورها. لا يمكن أن أنقل دستورا غربيا بحذافيره وأتوقع أن ينتج ديمقراطية شبيهة بالديمقراطية الغربية، وهذا درس تعلّمته دول العالم الثالث واحدة بعد الأخرى. ولا يمكن بنقل خارطة تنظيمية إدارية من أمريكا أن أنقل الإدارة الأمريكية. إن الإدارة الأمريكية فعّالة لأنها توزّع، بكفاءة، خدمات تنتجها تجهيزات أساسية كبيرة إستغرق بناؤها الكثير من الوقت وإحتاج الكثير من المال. لنأخذ قضيّة الهاتف على سبيل المثال. يقضي المواطن في العالم الثالث عدّة شهور، وربما عدّة سنوات، وربما بقية حياته، قبل الحصول على خط هاتفي يحصل عليه المواطن الأمريكي في دقائق. لماذا؟ يبدو أمام النظرة العجلى أن التعقيد الروتيني، وما يتبعه من فساد، هو المسئول عن هذا الفرق. حقيقة الأمر، بطبيعة الحال، هي أن هناك فارقاً هائلا في التجهيزات الأساسية. في الولايات المتحدة تتولّى الخدمة الهاتفية شركة عملاقة يفوق دخلها دخل معظم الدول في العالم الثالث ولديها من الإمكانيات الفنية والعملية والإدارية مالا يتوفّر في معظم الدول النامية. في العالم الثالث هناك جهاز حكومي مهتريء ينفّذ مشروعاً هاتفياً لا يكاد يفي بحاجة عُشر المستهلكين. من العبث، والحالة هذه، أن نكتفي بنظم قصائد المديح في الإدارة

"المتقدمة" وقصائد الهجاء في الإدارة "المتخلفة". لو أتينا بمدير شركة الهاتف الأمريكية وجعلناه مديرا لمصلحة الهاتف في دولة نامية لما إستطاع أن يفعل شيئا، سوى الإستقالة، وربّما الإنتحار!

إن النقد اللاذع الذي يلمسه قارىء هذا الكتاب للبيروقراطية ليس مُوجّها إلى الموظفين أنفسهم، وهم بشر لا يختلفون في حبهم للإنسانية ولخيرها عن قارىء هذا الكتاب أو مؤلّفه، ولكنه موجّهٌ إلى وضع التخلّف الشامل الذي لا يمثّل التخلف الإداري سوى وجه واحد من وجوهه العديدة. إن الإصلاح الإداري الفعّال يستطيع أن يقضي على التسيّب والتعقيد وكثير من الفساد ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تُذكر. لا بد أن تكون هذه التجهيزات أولوية رئيسية عند كل دولة نامية. بدونها سيبقى المواطن في العالم الثالث واقفاً، بذلّة، أمام الموظّف الذي يردّد كالببغاء " راجعنا بعد شهرا" ،" راجعنا بعد سنة! "، " راجعنا بعد إكتمال المشروع!".

هناك، في العالم الثالث، عدد كبير من الأكاديميين المُعجبين بالنظام الجامعي الأمريكي والذين يحاولون، جاهدين، أن ينقلوه إلى دولهم. يتجاهل هؤلاء، أو يجهلون، أن نجاح هذا النظام متعذّر بدون إستثمارات ماليّة ضخمة تسمح بوجود عدد كبير من الأساتذة وتسمح ببناء العدد الكافي من الفصول والمكتبات والمختبرات والمرافق الأخرى (هارفرد، على سبيل المثال، أغنى من معظم جمهوريات الموز واللوز). كما أنّ هؤلاء يجهلون، أو يتجاهلون، أن هذا النظام مرتبط بفلسفة تعليمية مُعيّنة تبدأ مع المدرسة الإبتدائية. كان من قدري خلال عملي في جامعة الملك سعود أن أشهد محاولة حسنة النية، وقد سبق أن قلت أن أحسن النوايا لا تضمن أفضل النتائج، لزرع النظام الجامعي الأمريكي في قلب الرياض، وستأتي التفاصيل بعد حين.

لقد تعلّمت في الولايات المتحدة الكثير عن الإدارة، ولكني استقيت أهم ما تعلّمته، في هذا المجال، من دراستي المُعمّقة لعالم السياسة الألماني/ الأمريكي

الشهير هانس. ج. مورجنثاو، الذي كتبت عنه رسالة الماجستير. يرى هذا الباحث أن السياسة كانت، منذ الأزل، وتبقى، إلى الأبد، صراعاً على القوة. وما المقصود بالقوّة؟ محاولة إخضاع الآخرين لسلطة المرء. يمضي مورجنثاو فيقول إنّك لا تستطيع أن تخضع الآخرين لسلطتك، أي تجعلهم ينفذون ما تريد أن ينفذوه ويمتنعوا عما تريد أن يمتنعون عنه، إلاّ عن طريق ثلاثة دوافع، الرغبة في الثواب، أو الخوف من العقاب، أو الحبّ والإحترام. كل هذا يهم عالم السياسة، فماذا عن الإداري؟ الدرس الإداريّ الكبير الذي تعلّمته، وقتها، و لم أنسه حتى الآن، يتعلّق بترتيب الأولويات. عليك أن تبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الحب والاحترام، أن تحبهم فتجعلهم يحبونك، وتحترمهم فتجعلهم يحترمونك، وسوف تجد كل رغباتك قد تحققت. عندما يتعذر الوصول إلى الهدف عن هذا الطريق لك أن تلجأ إلى الإغراء بالثواب. عندما يفشل هذا المسعى، وعندها فقط، لك أن تلجأ إلى آخر العلاج، العقاب أو التلويح به. كان هذا هو الأسلوب الذي اتّبعته مع أبنائي، وكان هذا هو الأسلوب الذي اتّبعتُه في التعامل مع كل من عمل تحت رئاستي. هناك فرق شاسع بين من يطيعك حبّاً ومن يطيعك خوفا.

إنني مؤمن إيماناً حازماً أن القائد الاداري يخطىء خطأً فادحاً عندما يستخدم أسلوباً عنيفاً في سبيل الوصول إلى أهدافه إذا كان بوسعه إستخدام الرقة[1]. كما أن القائد الإداري الذي يجبن عن استخدام الشدّة، حين لا يكون هناك بديل، هو إنسان لا يستحق أن يوضع في موضع القيادة. شعرة معاوية الإدارية، التي تُشدّ وتُرخى، هي التي تشكّل الفرق بين المدير الضعيف والمدير الفعّال والمدير الطاغية.

لا أودّ للقارىء أن يكوّن إنطباعا أن النظام الجامعي الأمريكي يخلو تماما

١. لنا في هذا المجال، وفي كلّ مجال، أن نستذكر الحكمةَ النبوية الرائعة التي تقول إن الرفق ما دخل شيئا إلا زانه، وما نزع من شيء إلا شانه.

من المنغّصات الإدارية. كنتُ، شخصيا، ضحية " مطبّ " جامعي إداري كلّفني، دون ذنب منّي، الكثير من الجهد والوقت. جرت العادة في رسائل الماجستير أن يكتبها الطالب بإشراف أستاذ متخصّص في موضوع البحث. كما جرت العادة بعد إنتهاء الرسالة أن تُعرض على لجنة من ثلاثة أساتذه يرأسها الأستاذ المشرف، توقّعْ على نموذج في أوّل الرسالة، وبهذه التوقيعات تعتبر الرسالة مجازة. بعبارة أخرى، لا توجد في رسائل الماجستير مناقشة أو إمتحان. في واقع الأمر، بصرف النظر عن شكليات التوقيع، يلعب الأستاذ المشرف الدور الحاسم ويتابع البحث، خطوة خطوة، وعندما يتم إعداد الرسالة على النحو الذي إرتضاه تصبح موافقة العضويْن الاخرين روتينية خالصة. بدأتُ كتابة البحث وكنت أناقش ما أكتب، فصلاً فصلاً، مع الأستاذ المشرف وأحصل على موافقته. عندما كُنت في منتصف البحث سافر المشرف ليعمل إستاذا زائرا في كلّيّة الحرب - إسم عدواني بعض الشيء! - في واشنطون. قال لي قبل سفره أن عليّ حين أنتهي من إعداد البحث أن أقدّمه للعضويْن الآخريْن في اللجنة وأن أرسله إليه بعد الحصول على موافقة هذيْن العضويْن. أدّى سفر الأستاذ المفاجيء إلى قلب الأمور رأساً على عقب. بدلا من أن أذهب إلى العضويْن وأخبرهما أنّ الأستاذ المشرف وافق على البحث (وأن عليهما " البصم" على الموافقة) كان عليّ الآن أن أذهب إليهما طالبا الموافقة قبل أن يرى المشرف البحث بأكمله.

لم أكن أعرف أيّا من الأستاذين. كان أحدهما متخصّصا في أمريكا اللاتينية والآخر في المنظمات الدولية. لم ألق أي صعوبة مع الأستاذ الأول الذي قرأ البحث بأكمله و لم يكتف بالموافقة بل أبدى أعجابه بما قرأ. جاءت الطامة الكبرى مع العضو الثاني، رجل المنظمات الدولية. لم يقرأ صاحبنا من البحث سوى رُبعه الأوّل وملأ كل صفحة بملاحظات من كل نوع. أخطر ما في الأمر أنه أصرّ على إضافة فصل كامل جديد يتناول المنظمات

الدولية[1]. لم أكن أرى أن البحث، بطبيعته، يحتاج إلى فصل كهذا، أو يتحمّل فصلاً كهذا. كتبت إلى الأستاذ المشرف، لم تكن الإتصالات الهاتفية البعيدة متيسّرة حتى في الولايات المتحدة كما هي اليوم، أخبره بما تم. جاء الرد يقول، بدبلوماسية تليق بأستاذ يدرّس الدبلوماسية، أنه مقتنع بوجهة نظري ولكنه يرى أن من الضروري أن آخذ ملاحظات عضو اللجنة في الإعتبار" بقدر الإمكان ".

كنت قد أنهيت كتابة البحث في فصل دراسي واحد، المدة المعتادة في رسائل الماجستير، ولو أن الأمور سارت في الطريق المعتاد لأنهيت دراستي بنهاية ذلك الفصل. إلا أن الأمور تعقّدت مع الملاحظات. قدمّتُ نسخة مُعدّلة أخذتُ فيها بعض الملاحظات دون بعضها، إلا أن عضو اللجنة أصرّ على رأيه بإضافة فصل جديد عن المنظمات الدولية. عاودت الكتابة إلى الأستاذ المشرف الذي ردّ يقول أنه يتفهّم موقفي ولكنه لا يستطيع إرغام زميله على الموافقة. بعد عدة لقاءات مع العضو الكريم، كان بعضها عاصفاً بعض الشيء، تمّ الوصول إلى حل وسط: أضفت بضع صفحات جديدة عن المنظمات الدولية. حصلتُ على الشهادة بعد موعدها بسته شهور تقريباً.

هذه السلطة المطلقة التي يمارسها الأستاذ على الطالب عند كتابة البحث حقيقة من حقائق الحياة الجامعية في كل مكان. وإذا كانت الغالبية العظمى من الأساتذة تمارس هذه السلطة بما ينبغي أن يتصّف به الأستاذ الجامعي من تجرّد وعدالة فإن البعض، كصاحبنا هذا، يمارسها بطريقة لا تخلو من تعنت[2]. لقد رأيت بعيني عدة مآسٍ ناشئة من تحكم الأستاذ المطلق في مصير الطالب، وسوف أعود

---

١. تركيز المرأ على ما يفهم دون ما لايفهم وعلى ما يعرف دون ما يجهل خصيصة بشرية توشك أن تكون غريزة متأصلة، وسوف أعود إلى هذا الموضوع، بشيء من التفصيل، عند الحديث عن التخصص والوزارة.

٢. أعتقد أن عضو اللجنة كان، في واقع الأمر، يصفّي بعض الحسابات مع الأستاذ المشرف، الذي كان رئيس القسم، و لم يكن بحثي المسكين سوى مخلب القط الشهير.

إلى هذا الموضوع عند حديثي عن الدكتوراه.

كانت من أغنى تجاربي الإدارية خلال فترة دراستي في الولايات المتحدة رئاسة جمعية الطلاب العرب في الجامعة. كان في الجامعة قرابة مائة وخمسين طالبا عربياً، نصفهم من السعوديين، وكانت هناك جمعية تضم شملهم. في تلك الفترة، سنة ١٩٦٣م (١٣٨٣ هـ)، انتقلت حالة التشرذم المزمنة من العالم العربي إلى جامعة جنوب كاليفورنيا، وأوشكتْ جمعية الطلاب العرب أن تمزق لكثرة الخلافات العربية/ العربية. تقلّص نشاط الجمعية حتى كاد ينحصر في إرسال برقيات الشجب والتأييد إلى هذا الزعيم أو ذاك من زعماء الأمة العربية. في تلك الظروف حضرت مع عدد من الزملاء السعوديين اجتماع الجمعية العمومية الذي انعقد لترشيح هيئة إدارية جديدة. كان هناك أكثر من مُرشّح لرئاسة الجمعية وقد فُوجئت بكل منهم يقف ويلقي خطاباً مليئاً بالوعود المعسولة. كنت أسمع، وأنا في حالة ذهول. كُنّا، جميعاً، نعرف أننا إزاء جمعية مشلولة ممزقة مفلسة وأمامنا المرشحون يتحدثون وكأن الواحد منهم يوشك أن يتولّى أمانة الأمم المتحدة.

أصرّ الزملاء السعوديون الذين حضروا الاجتماع، في وجه هذه الوعود الانتخابية المضحكة، أن يرشحوني للرئاسة. (كانت هناك سابقة عائلية: تولى أخي نبيل، رحمه الله، رئاسة الجمعية قبل ذلك بثلاث سنوات). لم يكن هناك مجال للتفكير أو التردد، وكان لا بُدّ أن ألقي بدوري، بياني الإنتخابي. قلتُ، على الفور، أنني لا أستطيع أن أعد بشيء سوى محاولة القضاء على الفُرقة. وأضفت أن مستقبل الجمعية رهن بنشاط أعضائها جميعاً وليس بما يفعله الرئيس. كانت نتيجة الانتخابات فوزي بأغلبية ساحقة. لا أدري هل كان وجود الزملاء السعوديين هو المسئول عن النتيجة أم أن السبب يرجع إلى صدق البيان الإنتخابي. الأرجح أن العاملين، معاً، كانا المسئولين.

كان هناك قراران استراتيجيان أقنعت الزملاء في الهيئة الإدارية بتبنّيهما. كان القرار الأول: لا قضية سوى قضية فلسطين. قررنا أن تتخلى الجمعية،

نهائيا، عن الوقوف مع هذا الجانب العربي أو ذاك، وتركّز كل جهودها على القضيّة الواحدة التي لا يختلف حولها عربيان، وهي قضية فلسطين. وكان القرار الثاني: الثقافة قبل السياسة. كنتُ أرى أن التحدي الأساسي الذي يواجهنا، ونحن طلبة لا ساسة، هو أن نُقدّم لزملائنا الطلاب القادمين من حضارات أخرى صورة إيجابية عن الحضارة التي ننتمي إليها، وهذا لا يتأتّى إلاّ عبْر النشاطات الثقافية. هذا ما كان. لم تعد هناك برقيات شجب وتأييد، وتقرّر أن تقيم الجمعية نشاطاً ثقافياً كلّ شهر، سواء كان هذا النشاط محاضرة أو عرضاً فلكلورياً أو أمسية طعام عربي. خلال شهور قليلة، كانت الجمعية أنشط جمعية طلابية في الجامعة.

كان الجميع في الهيئة الإدارية يعملون بحماسة، وكان عدد كبير من الأعضاء يساهمون بحماسة، إلاّ أن العبء الرئيسي وقع على عاتق الصديق القديم عبدالرحمن السدحان، الذي تولّى أمانة الصندوق، وعلى عاتقي. كنا، عبدالرحمن وأنا، نقوم بعمل كل شيء: نكتب الدعوات، ونلصق الإعلانات، ونطارد المتخلفين عن دفع الاشتراكات في كل مكان، ونشرف على طبخ الطعام، ونستقبل الضيوف، ونبقى لغسل الصحون. كان هناك عضو نشاز واحد في الهيئة الإدارية هو نائب الرئيس. لم يقم النائب بأي عمل، و لم يحضر أي إجتماع، وكنا لا نراه إلا في الاحتفالات يحضر بعد الضيوف ويغادر قبلهم. لم يكن بوسعي أن أقيل النائب الذي انُتخب بطريقة ديموقراطية. إلاّ أن عدالة السماء تدخلت في الوقت المناسب. كانت أنظمة الجامعة لا تجيز للطالب أن يتولى مهمة تنفيذية في أي جمعية إذا انخفض مستواه الدراسي عن حدّ معين. يبدو أن نشاط صاحبنا في الدراسة لم يختلف عن نشاطه في الجمعية. كتبتْ إليّ إدارة التسجيل تخطرني أن معدلّ النائب لم يعد يوهلّه للبقاء في الهيئة الإدارية. لم آمر بها و لم تسوني! كتبت إلى النائب أعرب عن " أسفي الشديد" لأن الظروف حتّمت إنسحابه من الهيئة. كان " الأسف الشديد" من قبيل دموع التماسيح، إلاّ أن رحيله لم يكن ليثير دموعا من نوع آخر.

تعلّمتُ الكثير من هذه التجربة. تعلّمتُ كيف تتم الانتخابات وكيف يجري التصويت. وحفظت " قواعد روبرت التنظيمية" عن ظهر قلب. وعرفت، عن طريق الممارسة والخطأ، كيف تدار الجلسات. إلاّ أن أهمُ درس تعلّمته في تلك السن المبكرة، ولم أنسه قط، هو أن الذين لا يعملون، حسب تعبير طه حسين الخالد، " يؤذي نفوسهم أن يعمل الناس" [1]. فوق هذا كله أدّى عملي في الجمعية إلى إصطدامي، وجهاً لوجه، باللوبي الصهيوني الذي يسرح ويمرح في كل مكان من الولايات المتحدة، ماداً ذراعاً من أذرعته التي لا تنتهي ليطوق بها الجامعة.

فلنأخذْ بعض أساليب هذا اللوبي. ولنبْدأ بالرسائل الموجّهة إلى الصحف. في لوس أنجلوس، وفي كل مدينة أمريكية، هناك مكتب متخصّص في إعداد هذه الرسائل. بوسع كل متعاطف مع إسرائيل يرى مقالاً لا يعجبه عن إسرائيل أن يرسل المقال إلى المكتب، وفي خلال ثمانية وأربعين ساعة يصله رد جاهز بالأرقام والتواريخ ما عليه إلاّ توقيعه وإرساله إلى الصحيفة المعنيّة. هذا ما يفسّر لنا أنه يستحيل أن يُنشر مقال ضد إسرائيل في أي صحيفة أمريكية دون أن تصل إلى هذه الصحيفة عدة ردود " عقلانية " تعترض على المقال. كثير من العرب يكتبون رسائل إلى الصحف ولكنهم يكتبونها بطريقة إنفعالية تحول بينها وبين النشر، أو تسيء إلى القضية أكثر مما تخدمها إذا نُشرت. كتابة الرسائل إلى الصحف فنّ قائم بذاته، لا علاقة له بالبلاغة، ولا بعدالة القضيّة.

---

١. عندما كان إبني سهيل يدرس في جامعة بكنجهام البريطانية، أخبرني أن زملاءه العرب طلبوا منه أن يرأس الجمعية العربية الصغيرة الموجودة في الجامعة. استشارني فنصحته بالموافقة وقلت له أنه سيتعلّم الكثير من التجربة. إلاّ أنني أضفت أنه سيعاني الكثير من ردود الفعل السلبية التي ستجيء من الذين لم يعملوا شيئاً على الإطلاق. بعد أن انتهت فترته، سألني سهيل مستغرباً: " كيف عرفت بما سيحدث؟! " آه ! جامعة الحياة !

والحديث عن الرسائل المنفعلة يقودني إلى الحديث عن حيلة بسيطة يستعملها اللوبي الصهيوني بفعاليّة قاتلة. لا يمكن لمتحدث عربي أن يتكلم دون أن يحضر الاجتماع عدد من الصهاينة أو المتعاطفين معهم. يلزم هؤلاء الهدوء حتى تنتهي فترة المحاضرة وتبدأ فترة الأسئلة. بعد بضعة أسئلة إستفزازية ينجح هؤلاء في إثارة المحاضر الذي يفقد أعصابه ويفقد الجمهور الذي كسبه. كنت أعجب وأنا أرى محاضراً عربياً ذكياً بعد محاضر عربي ذكّي يقع في هذا الفخ. يبدو أن الدراسة الصهيونية المستمرة للعقلية العربية لا تفتأ تعطي أروع النتائج.

وهناك حيلة يلجأ إليها الصهاينة لجعل أي كتاب يودّون رواجه رائجاً. يذهب أعضاء في المنظمات الصهيونية إلى مكتبات صغيرة يعرفون، سلفا، أن الكتاب لا يوجد لديها ويطلبون نسختين أو ثلاث نسخ، ويفعلون هذا عبْر الولايات المتحدة كلها. تلجأ المكتبات، بطبيعة الحال، إلى طلب نسخ أكثر من الكتاب استعداداً لطلبات أخرى. يُفاجأ الناشر في نيويورك بآلاف الطلبات التي تنهال على الكتاب من كل مكان. يدخل الكتاب، تلقائيا، قائمة " الكتب الأكثر رواجاً " حيث يبقى هناك عدة أسابيع أو عدة شهور. بعبارة أخرى، يستطيع ألف إنسان، بتكاليف محدودة، جعل أي كتاب مغمور كتابا مشهورا .

كم تبدو سهلة وفعّالة هذه الطرق، وكم يبدو عجيباً ومذهلاً عجزنا عن إستخدامها. مع إنتهاء دراستي في الولايات المتحدة، وصلت إلى اقتناع، لم يهجرني حتى هذه اللحظة، وهو أن الفارق الرئيسي بين العرب والصهاينة أننا نتصرّف بطريقة فردية عفوية وهم يتصرّفون بطريقة جماعية منظمة. اللغز الذي حير، ولا يزال يحيّر، الكثيرين عن ضعف العرب رغم كثرتهم وقوة اليهود رغم قلّتهم ليس لغزاً على الإطلاق. عندما يتعلّم العرب كيف ينظمون أنفسهم على كل المستويات، داخل الأمة العربية

وخارجها[1]، سوف تنتهي أسطورة التفوق الصهيوني. لقد بدأ اللوبي العربي في الولايات المتحدة يمارس بعض النفوذ لأنه لجأ إلى إستخدام بعض الأساليب التي يتبعها اللوبي الصهيوني، كمقاضاة الذين يسيئون إلى العرب بألفاظ عنصرية، وعندما يتمكن هذا اللوبي من استكمال عدته التنظيمية، ويستند إلى عمق كالعمق اليهودي في الحياة الأمريكية[2]، فإن فعاليته لن تقل عن فعالية اللوبي الصهيوني.

إن الأشياء التي تفرّق اليهود لا تختلف، في تنوّعها وكثرتها، عن الأشياء التي تفرّق العرب. إلا أن اليهود تعلموا من الحريق النازي الهائل أن بقاءهم على قيد الحياة رهن بقدرتهم على إنشاء تنظيم فعّال يتمحور حول إسرائيل. هذا درس لا يُستوعب في جامعة، ولا في منتدى فكري، ولا تطلقه مؤسسة أبحاث، وقد تعلّمه اليهود في حمّامات الغاز التي أبادت معظم اليهود في أوروبا، وكل ما أتمناه أن لا يحتاج العرب إلى فاجعة مماثلة قبل أن يستوعبوا أنه لا حياة بدون تنظيم.

في خريف ١٩٦٤م (١٣٨٤هـ) أنهيت دراسة الماجستير ووصلت إلى ثلاثة قرارات رئيسية. كان القرار الأول هو أن التحق بالجامعة وأن أجعل من التدريس الجامعي مهنة تستغرق حياتي كلها. كان هذا القرار يعتمل في نفسي

---

١. الديمقراطية، بصرف النظر عن كل معاني الليبرالية والتعددية والحرية، مثال للتنظيم المحكم. يتعلم الطفل الإنتخابات في المدرسة، وتزداد خبرته التنظيمية إذا دخل حزباً من الأحزاب فيما بعد. كل أفراد المجتمع، تقريبا، موزعون على جمعيات ونقابات ومؤسسات تدار بنفس الطريقة التي تدار بها الأحزاب. المجتمع الديموقراطي هو أشد المجتمعات تنظيما في العالم، رغم كل الحديث عن الحريات التي لا حدود لها.

٢. لا يوجد لوبي يتحرك في فراغ. رغم أن اليهود لا يشكلون سوى أقلية بسيطة من مجموع السكان في أمريكا، إلا انهم استطاعوا التغلغل في كل مكان: رُبع المحامين والأطباء من اليهود، وعُشر الأساتذة في الجامعات(تصل هذه النسبة إلى الربع في الجامعات الرئيسية)، فضلاً عن التحكم في صناعات فعالة كصناعة الإعلام.

منذ سنين طويلة ولكنه لم يتبلور على نحو قاطع إلاّ في هذه الفترة. وكان القرار الثاني نابعاً، بحتمية، من الأوّل: ضرورة الحصول على الدكتوراه (إن عجبي لا ينتهي من الذين يحصلون على الدكتوراه وليس في نيّتهم التدريس بالجامعة رغم أنني اعلم أن للناس فيما يدرسون مذاهب). وكان القرار الثالث أن افصل بين مرحلتي الماجستير والدكتوراه بفترة من العمل. قررت أن أعود إلى الوطن لألتحق بالجامعة مدرساً مساعداً ثم استكمل الدراسة بعد قضاء الفترة التي تتطلبها أنظمة الجامعة. كنت قد أدركت، بالتجربة العلمية، الفارق بين مبتعث يتلقى مخصص البعثة فحسب، ومبتعث يتلقى، فوقه، نصف راتب الوظيفة. كما أن الإحتكاك اليومي بعدد من الموظفين المبتعثين علّمني أهمية الأقدمية في حسابات الخدمة والتقاعد. تحول الطالب المتحمس للدراسة وحدها إلى " مشروع موظف " يود أن يواصل الدراسة مع الإحتفاظ بالمزايا الوظيفية.

كان المجال الطبيعي أمامي هو جامعة الملك سعود، التي كانت تسمى وقتها جامعة الرياض قبل أن تستردّ اسمها الأصلي. أنشئت هذه الجامعة بقرار جريء من الملك سعود، رحمه الله، وكان الملك فهد، وقتها، وزيراً للمعارف. كان القرار جريئاً لأن التجهيزات الأساسية المطلوبة لإنشاء جامعة لم تكن متوفّرة: لا الأساتذة ولا المباني ولا المكتبات ولا المختبرات ولا الطلبة[1]. بدأت الجامعة بكلية واحدة، هي كلية الآداب، ولم يكن عدد الطلبة يتجاوز العشرين. قصة جامعة الملك سعود قصة مثيرة يجب أن تُروى، إلاّ أنها قصة ليس هذا مكانها، وهي قصة لا أصلح لروايتها لأني لم أعاصر بدايتها [2]. ما يهمني أن أذكره، هنا، هو أنني عندما قررت

١. يبدو أن مهمة الجامعة لم تكن واضحة في أذهان الجميع. أخبرني أحد الأصدقاء الذين عاصروا نشأتها الأولى أنه تلقى، ذات يوم، توصية بقبول شخص ما طالباً في الجامعة، وأضافت التوصية، " أو فراشاً " !

٢. أنظر الكتاب الذي أصدرته جامعة الملك سعود " ربع قرن في حياة جامعة الرياض"، مطبوعات الجامعة، سنة ١٩٨٢م (١٤٠٢م) .

العمل بالجامعة كانت قد أنهت، قرابة ثماني سنوات من عمرها و لم تكن قد إنتهت، بعد، من مصاعب " التسنين " .

كان وكيل الجامعة، وقتها، هو الدكتور عبد العزيز الخويطر، وكان قد أمضى في عمله قرابة خمس سنوات. عندما ذهبت مُسلّحاً بشهادتين وتقديرات مرتفعة وكثير من الحماسة كنت أتوقع أن ألقى شيئاً من الترحيب. إلا أنه قابلني بأدب، واستمع إليّ، وإكتفى بالقول أن هناك مجالاً لي في قسم العلوم السياسية بكلّية التجارة، وأردف على الفور: " ولكننا لا نعطي سوى المرتبة الرابعة". أوضحت له أنني أرغب في أن ألتحق بالجامعة بصرف النظر عن المرتبة. قال أنه سعيد بسماع هذا الكلام، وأضاف: " لأننا لا نعطي سوى المرتبة الرابعة " .

كان ديوان الموظفين - قبل أن يُسمّى ديوان الخدمة المدنية - قد بدأ في تطوير السلك الوظيفي، وجاء مع التطوير الكثير من التوصيفات. ذهبت تلك الأيام التي كان فيها حامل الماجستير يتطلع إلى وكالة الوزارة وجاءت أيام "وزن" الشهادات. قُسّمت شهادة الماجستير إلى صنفين، ماجستير في العلوم وتؤهل حاملها للمرتبة الثالثة، وماجستير في الآداب وتؤهل حاملها للمرتبة الرابعة[1]. وبقيت الماجستير في العلوم الاجتماعية، ومنها العلاقات الدولية، موضع أخذ ورد. لم يكن الدكتور عبد العزيز الخويطر مستعداً للدخول في أخذ ورد وآثر الطريق السهل: المرتبة الرابعة. في تلك الأثناء كان صديقي القديم وزميل بعثتي خالد محمد القصيبي قد إلتحق بوزارة الزراعة والمياه، بالمرتبة الثالثة، وكان يحمل الماجستير في الإقتصاد. ما أن علم وزير الزراعة والمياه الأستاذ حسن المشاري بموقف الدكتور الخويطر من تعييني حتى إتصل به

١.وقتها كان أول " مربوط" المرتبة الرابعة ١٢٠٠ ريال وأوّل " مربوط" المرتبة الثالثة ١٤٠٠ ريال، إلا أن الفارق، كما يعرف كل الموظفين، يتعدى الفرق البسيط في الراتب إلى الفرق الأهم في الوجاهة.

وأخبره أن تصنيف الشهادات لا يزال يبحث في لجنة من لجان مجلس الوزراء واقترح أن يطلب لي المرتبة الثالثة ويترك النتيجة لما ينتهي إليه مجلس الوزراء. بعد ضغط شديد من الأستاذ حسن المشاري، وبعد تردد طويل، وافق الدكتور الخويطر على طلب المرتبة الثالثة (التي جاءت بعد شهور من التقييم والتصنيف). سمعتُ أيامها، كما سمعتُ بعد ذلك ،من يقول أن الدكتور عبد العزيز الخويطر " إحتضنني"، " ودفعني دفعا" إلى الجامعة، و" أغراني" بالمرتبة الثالثة. كان هذا القول ما أبعد ما يكون عن الحقيقة إلاّ أن الإشاعات، في دنيا الإدارة، تلعب دورا قد يفوق دور الحقائق.

جاءت العروض " المغرية " من خارج الجامعة. عرض عليّ الأستاذ عمر فقيه، وكيل وزارة التجارة والصناعة، أن استلم إدارة من أكبر إدارات الوزارة، بالمرتبة الثالثة، مع وعد بترقية سريعة. وكان هناك عرض أشد إغراء. عرض عليّ الأستاذ أحمد زكي يماني، وزير البترول والثروة المعدنية، أن التحق بجامعة البترول والمعادن، جامعة الملك فهد فيما بعد، بالمرتبة الثانية (كانت للجامعة المرونة الكافية لتقديم هذا العرض) وأن أُبتعث بعد شهور قليلة. إعتذرت للأستاذ عمر فقيه وأخبرته أني لا استطيع العمل خارج الجامعة. وإعتذرت للأستاذ أحمد زكي يماني لأن جامعة البترول والمعادن لم يكن فيها مادة يمكنني أن أدرّسها.

فلنعُدْ إلى الدكتور عبد العزيز الخويطر. لم يكن استقباله الفاتر قائماً على إعتبارات شخصية- لم أكن قد رأيته قبلها - ولكنه كان موقفاً مبدئياً ثابتاً من كل الذين حاولوا الإلتحاق بالجامعة. كان موقفه أشبه ما يكون بموقف أب ينظر بعين الريبة والشكّ إلى كل خاطب يتقدّم إلى إبنته خوفا ألا يكون جديراً بها. كان يخشى ان تجتذب الجامعة عناصر لم تقبل على الجامعة إلا بسبب المزايا الوظيفية، وكان حريصاً على ألا تكون هناك أيّ مزايا وظيفية. قد يبدو هذا الموقف غريباً، خاصة من مسئول عن جامعة ناشئة تحتاج إلى كل عنصر مؤهّل، إلاّ أنه موقف يتمشّى مع فلسفة الدكتور عبد العزيز الخويطر

الإدارية المحافظة. بمرور الزمن، أصبح عبد العزيز صديقاً مـن أقرب أصدقـائي إلى نفسي ومع ذلك ظلّت نظرتنا إلى الادارة متباينة كلّ التباين.

في كليّة التجارة[1] إلتقيت بعميدها الأستاذ حسين محمد السيد ونشأت بيننا، منذ أيام لقائنا الأولى، مودة عميقة متبادلة استمرّت حتى وفاته، رحمه الله، بعد ذلك التاريخ بأكثر من ربع قرن. لم يكن الأستاذ حسين أكاديمياً، فقد كان يعمل قبل إلتحاقه بالجامعة مأمور ضرائب في مصر، وقد أثّرتْ حياته الوظيفية على مسلكه في الجامعة وصبغته، تماما، بصبغتها. كان يتصرّف كما يتصرّف الموظف في أيّ مصلحة حكومية: الرئيس هو الرئيس، والتعليمات هي التعليمات، والسلام ختام. بمجرّد أن ادركت هذه الحقيقة، وتعاملت معه في ضوئها، لم تكن هناك أي مشاكل في العلاقة. كان رجلاً بسيطاً متواضعاً دمث الأخلاق وكان دوّامة نشاط وكان إهتمامه بالتفاصيل الصغيرة أسطورياً. ربما كنتُ الوحيد بين كلّ الزملاء السعوديين الذي استطاع أن يكوّن معه علاقة بلا شوائب، وسوف نرى فيما بعد كيف كانت لهذه العلاقة نتائج لم تدر بخلد أيّ منا في ذلك الربيع من سنة ١٩٦٥م (١٣٨٥هـ).

إستقبلني الأستاذ حسين بترحاب شديد، وأبدى أسفه لأنه لا يستطيع تكليفي بتدريس أي مادة لأن السنة الدراسية قد بدأت قبل وصولي بفترة طويلة، وقلت له أنني أتفهم الوضع. ثم أبدى أسفه، مرة أخرى، لأن المكان صغير والمكاتب مكتّظة ويصعب تدبير مكتب لي في الوقت الحاضر. (لم يكن يتكلم عن غرفة: كان يتحدث عن طاولة !). قلت له إني أقدّر الظروف وسوف " أداوم " في المكتبة وأقضي وقتي في القراءة. أذكر هذا كله للعظة

---

١. كان هذا اسم الكلية عندما دخلتها، وهو منقول من مصر، وبعد أن تركت الكلية، بسنين، تغيّر إسمها من كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية، ولكل زمان دولة ورجال وأسماء.

والعبرة. أود أن يعرف القرّاء الذين لم يسمعوا بي إلاّ مسئولاً كبيراً أني بدأت حياتي العملية بدون مكتب، وبدون طاولة. إن عجبي لا ينتهي من أولئك الموظفين الذين يصرّون على مكتب فخم في يومهم الوظيفي الأول، وأولئك الموظّفين الذين يقيمون الدنيا ولا يقعدونها إذا رأوا أن المكتب لا يتناسب وما يتصوّرونه لأنفسهم من مكانة. إنني أفخر بالفترة الطويلة التي قضيتها بلا طاولة. وأفخر، أكثر، بأنني لم أضيّع دقيقة واحدة من الدوام: كنت في المكتبة من الثامنة صباحاً إلى الثانية ظهراً من كل يوم [١].

وما دمت أتحدّث عن الدوام فأنا، كما يعرف كل الذين عملوا معي، أعاني من عقدة، يرى البعض أنها تبلغ مبلغ الهوس، تتعلّق بالدوام. لا يمكن لأي مؤسسة إدارية، كبيرة كانت أو صغيرة، أن تعمل بلا إنضباط، والحدّ الأدنى من الإنضباط هو الوصول إلى المكاتب في بداية الدوام والبقاء فيها حتى نهايته. وضبط الدوام ليس معضلة كبرى، كما يتصور البعض. وصول الرئيس في الموعد المحدّد يضمن وصول باقي الموظفين في هذا الموعد، وبقاؤه إلى نهاية الوقت المحدّد كفيل ببقاء الجميع. وهوسي بالدوام ينصرف إلى هوسي بكل المواعيد. استطيع أن اقول، وأنا واثق ان أحداً لن يكذّبني، اني عبر حياتي الإدارية كلها لم أتأخرعن موعد واحد، فضلا عن إلغائه، إلا لظروف قاهرة. انني أعتقد أن الذين لا يستطيعون التقيّد بالمواعيد لا يستطيعون تنظيم حياتهم على نحو يجعلهم متحرين بحدٍ عالٍ من الكفاءة. ذات يوم، وكنت وزير الصناعة والكهرباء، رشّح لي بعضُ الأصدقاء رجلا قالوا إنه يصلح لمنصب وكيل الوزارة الذي كان شاغراً وقتها. حدّدتُ موعدا لمقابلته في منزلي، وجاء بعد

---

١. رأيت الأمير سلطان بن عبد العزيز، لأول مرة، في تلك الفترة. كنت في المكتبة، أداوم كالعادة، عندما دخل المكتبة، فجأة، وتعرّفت عليه. كان، وقتها، وزيراً للمعارف بالنيابة وكان يقوم بجولة تفقدية في الجامعة. على الذين يعتقلون أن الإتصالات الشخصية هي السبب في كل نجاح أن يتذكروا أن هذه الإتصالات يمكن أن تبدأ في مكتبة.

الموعد بأكثر من ساعة دون أن يعتذر عن التأخير. إذا كان هذا تعامله مع الوزير فكيف سيتعامل مع المراجعين؟ غنيّ عن الذكر أن المرشّح لم يصبح وكيل وزارة، حتى هذه اللحظة.

بعد شهور جاءت الطاولة وجاءت معها مهمّة محدّدة: لصق صور الطلاّب على إستمارات الإمتحان. أي واللّه! بدأتُ حياتي العملية بلصق الصور. قمت بالعمل عن طية خاطر، يوما بعد يوم، حتى " رُقيّتُ " وكُلّفت بمراقبة الطلبة أثناء الإمتحانات. أذكر هذا، بدوره، للعظة والعبرة. مرّت عليّ نماذج عديدة من موظّفين يتوقعون بمجرد حصولهم على الماجستير أن يُكلّفوا بأخطر المهام ويغضبون عندما لا يجدونها. الذين يعرفون فرحة الوصول إلى أعلى السلّم هم الذين بدأوا من أسفله. والذين يبدأون بأعلى السلّم لن يكون أمامهم إلاّ النزول. لم أقل، قطّ، أن أي عمل كُلّفت بأدائه كان عملا لا يليق بمستواي. كان هذا سبباً من الأسباب التي وطّدت علاقتي بالأستاذ حسين السيد الذي كان لا يستنكف عن القيام بأتفه المهام (على سبيل المثال كانت لديه مفاتيح كل المخازن في الكلّية، وكان يعتبر نفسه المسؤول المباشر عن هذه المخازن). كان الأستاذ حسين ينقل للدكتور عبد العزيز الخويطر كل صغيرة وكبيرة مما يدور في الكلية ولا شك أنه نقل له قصة المدرس المساعد الجديد الذي لا يطالب بشيء ويقبل عمل أيّ شيء.

كانت العلاقات السياسية بين مصر والمملكة مضطربة، وأزمة اليمن في أوج إحتدامها، وكان الحصول على أساتذة جامعيين من مصر أمرا شبه مستحيل. لم يكن في البلاد العربية فائض من هولاء الأساتذة. كانت الجامعة مضطّرة إلى التعاقد في كل مكان ولم يكن كل المتقدمين يحملون المؤهلات المطلوبة [1]. نتيجة ذلك أصبح من الممكن أن يدرّس الأستاذ مادة خارج

---

١. إضطرت الكلية في بداية الستّينات إلى الإستعانة بعدد من المسئولين في الدولة ممن يحملون شهادات الماجستير لتدريس عدد كبير من المناهج.

اختصاصه حين يتعذّر الحصول على الأستاذ المتخصص. قُبيل نهاية السنة الدراسية أخبرني الأستاذ حسين أني سأُكلّف في السنة القادمة بتدريس مبادىء القانون ومبادىء الإدارة العامة. قلت له إنني لن أجد صعوبة في تدريس مبادىء القانون أمّا مبادىء الإدارة العامة فلن أستطيع أن أدرّسها لسبب بسيط جداً وهو أنني لم أدرسها. ضحك الأستاذ حسين وقال: "الوضع كما تراه بنفسك. لا يوجد أساتذة. أما أن تدرّس المادة أنت. أو أدرّسها أنا". وافقت على مضض.

قضيتُ كلّ يوم من أيام العطلة الصيفية في الجامعة الأمريكية في بيروت أقرأ في المكتبة. كنت، في الواقع، أدرس الإدارة العامة تمهيداً لتدريسها. لم أكن، وقتها، أدرك أن هذا " الكورس" المضغوط سيكون ذا نفع كبير لي في المستقبل. كلّ ما فكرت فيه هو أن عليّ أن استوعب المادة لأتمكن من جعل الطلاب يستوعبونها. قرأتُ عدداً من الكتب الجامعية المعتمدة في الحقل، باللغتين العربية والإنجليزية. بالإضافة إلى ذلك قمتُ بإعداد مذكّرات للطلاّب شملتْ، في تصوري، كل ما يحتاج إلية الطالب المبتدىء في دراسة الإدارة. كان المجهود الذي قمت به في ذلك الصيف أضعاف الجهد المطلوب لإعداد رسالة الماجستير. وهكذا وجدت نفسي مُلمّاً، رغماً عني!، بمبادىء التنظيم والتخطيط والتمويل والعلاقات الإنسانية والتفويض والمركزية واللامركزية، وبقيّة المبادىء التي يعرفها كل دارسي الإدارة العامة.

انتهى الصيف، وعدت إلى الرياض، وبدلا من أن أبدأ التدريس وجدتُ أن عليّ أن أسافر إلى اليمن خلال ثلاثة أيام. إلى اليمن؟! ماذا حدث؟! ولماذا أنا؟! حدث أنّ الملك فيصل والرئيس جمال عبد الناصر، رحمهما اللّه، وقّعا إتفاقية في جدّة لإنهاء الحرب الأهلية في اليمن. ونصّت الإتفاقية على إنشاء لجنة سلام تشرف على تطبيق بنودها وتتكون من جانب سعودي وجانب مصري، ويتولى رئاسة كل جانب مسئول كبير. وقع الإختيار في المملكة على الأستاذ عبداللّه السديري، وكان وقتها وكيل وزارة الداخلية لشئون البلديات، ليرأس الجانب

السعودي. بحث الأستاذ عبد اللّه عن مساعد إداري وعن مستشار قانوني ينضمّان إليه في اللجنة التي كانت مكوّنة، في مجملها، من العسكريين، و لم يطل البحث. اقترح الصديق عمران محمد العمران، وكان وقتها يعمل مع الأستاذ عبدالله في وكالة البلديات، الصديق صالح المساعد، وكان أيامها في وزارة الزراعة والمياه، ليكون المساعد الإداري وإقترح أن أكون انا المستشار القانوني. وافق الأستاذ عبد اللّه، ورُفعتْ الترشيحات إلى الملك فيصل، رحمه اللّه، وجاء الأمر بالموافقة. لم أكن أعلم شيئا عن هذا كله حتى عدت إلى الرياض.

كان أول ما فعلته هو أني ذهبت إلى الدكتور عبد العزيز الخويطر لأبلّغه أني لا أريد أن اذهب إلى اليمن. أطرق الدكتور عبد العزيز وقال: "صدر أمر الملك ولا نستطيع تغييره". قلت: "وماذا أعمل إذن؟" قال، وعلى وجهه كل علامات الجدية: " تستطيع أن تدخل المستشفى. وفي هذه الحالة يكون لدينا عذر مشروع". قلت: " وماذا أفعل في المستشفى؟" قال :" تستطيع أن تستأصل الزائدة الدودية". قلت" وماذا بعد إستئصالها؟". قال وهو يتبسم: "تبدأ مهمتك في اليمن وأنت في صحة جيدة". كانت هذه المرة الأولى التي أكتشف فيها حس الدعابة المتطوّر عند الدكتور عبد العزيز الخويطر، و لم تكن الأخيرة. مع توثق معرفتي به، فيما بعد، أدركت أن الغطاء الخارجي الوقور يخفي تحته روحاً تحمل الكثير من الفكاهة وقدرا لا يستهان به من المشاغبة.

مع عمران كان لي لقاء عاصف عاتب. قلت له: " كيف تسمح لنفسك بإرسالي في مهمة كهذه دون أن تستشيرني؟ متى أصبحت وصيّا عليّ؟". قال بهدوء:" أنا أعرف بمصلحتك منك". قلت: "ماذا تقصد؟". قال : "هذه فرصة نادرة قد لا تتكرر أبدا". قلت ثائراً: "العمل في بلاد تمزقها الحروب والقلاقل وفي ظروف تعرّض حياة المرء للخطر فرصة نادرة؟!". قال :" لا تنظر إلى الموضوع من هذه الزاوية". قلت:" كيف تريد أن أنظر إليه؟". قال :" أنت مدرّس مساعد. موظف صغير مغمور لا يعرفه أحد. بسبب هذه المهمة سوف تتعرّف على كبار

المسئولين [١]. وسوف تُفتح أمامك آفاق أكبر. هناك إحتمالات مثيرة. ومن يدري فقد تكتب رسالة الدكتوراه عن اليمن. ولا تنس الإنتداب!". حسناً! كل ما تنبّأ به عمران، وهو يحاول إقناعي، حدث. ماذا عن الإنتداب ؟ في نهاية المهمّة، وجدت مبلغ خمس وعشرين ألف ريال في إنتظاري. كان المبلغ، بمقاييس ما قبل الطفرة، هائلاً، ما يعادل رواتب سنتين كاملتين. قرّرت أن أنفق عشرة آلاف ريال منه في رحلة إلى لندن للإستجمام من عناء المهمّة ولبحث إمكانية الدراسة في جامعة لندن، وسألت عمران عما يقترح أن أفعله بالمبلغ الباقي. إقترح عمران شراء أرض. كانت الأراضي، أيامها، تمرّ بفترة كساد وبدأ الإقتراح غريباً بعض الشيء. إلا انني كنت، ولا أزال، أحمل لمواهب عمران التجارية الكثير من الإحترام. اشترى عمران بالمبلغ قطعة أرض صغيرة في " الملّز ". بدأت أسعار الأراضي في الإرتفاع وعندما تضاعف سعر الأرض باعها عمران واشترى بالثمن أرضاً أكبر في " الربوة ". على تلك الأرض بنيت أول منزل في حياتي (بناه عمران، مشكوراً، وتقاضى الثمن بالتقسيط). سكنت في هذا المنزل عدة سنين سعيدة، ثم أُستؤجر عدة سنين بمبالغ مجزية، ثم اُشتري بثمن ممتاز. أروي هذا، استطراداً، لأقول أن اللّه عزّ وجلّ عندما يطرح البركة في مال يتزايد ويتضاعف وعندما ينزع البركة من مال يتطاير كالبخار. كان مال الإنتداب مالا مباركاً، وكانت اقتراحات عمران مباركة جداً.

كنت، ولا أزال، من المؤمنين بحريّة الإرادة المحكومة بقدر اللّه. وكنتُ، ولا أزال، أرى أن على المرأ أن يخطط لمستقبله بكل ما يملك من قوة وأن يعرف، في الوقت نفسه، أن إرادة اللّه، لا تخطيطه، هي التي سترسم مسار هذا

---

١. رأيت الأمير سلمان بن عبد العزيز في تلك الفترة. كان يزور البحرين زيارة رسمية وكنت أزورها في عطلة قصيرة قادماً من صنعاء. في لقائنا الأول تنبّأ الأمير سلمان أنني سأصبح وزيراً ذات يوم.

المستقبل. لم تكن مُهمّة اليمن سوى دليل جديد على ذلك. فوجئتُ بتكليفٍ محفوف بالمصاعب والمخاطر، ولو كنت استطيع الإعتذار عنه لما قبلته. أثبتتْ الأيام أن المهمة تمخضت عن إيجابيات عديدة، مادية ومعنوية، ﴿ فعسى أن تكرهوا شيئاً ويجعل اللّه فيه خيرا كثيرا ﴾.

ذهبت أزور رئيسي الجديد، عبد اللّه السديري، في منزله في الليلة التي سبقتْ سفرنا إلى اليمن، و لم أكن قد تعرّفت عليه قبل ذلك. أثناء حديثنا زاره مسئول سعودي عسكري " ليطمأنه " إلى أن كل المواقع العسكرية الجمهورية قد أحيطت علما بالطائرة التي تقلنا وخط سيرها. واضاف أنه لا يوجد خطر يُذكر من هذه الناحية. سأله عبد اللّه: " وماذا عن المواقع الملكية ؟ ". ورد المسئول: " الحقيقة أننا لم نتمكن من الإتصال بها كلها حتى الآن ". نظر إليّ عبد اللّه، وابتسم، وابتسمت. على هذا النحو " المُطمئِنْ " بدأت المهمة في اليمن [1].

أدّى سفري إلى صنعاء إلى تحوّلي، بغتة، من نظريات العلاقات الدولية إلى واقعها الدامي. كانت الطائرة " الكونفير " تهتز فوق الجبال إهتزازاً عنيفاً جعلنا، عبدالله وأنا، نعتقد أن بعض المواقع لم تتلق الرسالة. لفت نظري فور وصولنا إلى مطار صنعاء تلك الأعداد الهائلة من الطائرات الحربية المصطفّة رتلا خلف رتل في المدرّجات. بعد خروجنا من المطار قابلتنا صفوف لا أول لها ولا آخر من الدبابات والمدرعات والسيارات العسكرية بأنواعها. أمضت السيارة وقتاً طويلاً وهي مندفعة بسرعة كبيرة قبل أن تجتاز كل الصفوف. عند قيام ثورة اليمن في سنة ١٩٦٢م (١٣٨٢ هـ) كنت، مثل معظم الشباب العرب من جيلي، وأوشك أن أقول كلّهم، متحمّسا للثورة وللتدخل المصري

---

١. وكانت هناك " طمأنة " أخرى. أكد لي أخي نبيل، أنه لو حدث لي شيء في اليمن فسوف يكون إنتقامه أفظع من إنتقام المهلهل لكليب، قال نبيل ذلك وهو ينشد " قرّبا مربط النعامة مني!". رحمه اللّه رحمة واسعة: كان أخي وصديقي.

الذي تبعها. عندما رأيت بعيني، وما راء كمن سمعا، هذه القوة الضاربة الهائلة متمركزة في اليمن، بعيدة كل البعد عن ميدان المعركة الحقيقية في فلسطين، أدركت أن هناك خللاً ما. لا يمكن، كائنةً ما كانت الأسباب والمبرّرات، أن يخوض أكثر من ثلث الجيش المصري غمار حرب أهلية عربية. قال الرئيس جمال عبد الناصر للملك فيصل أثناء توقيع اتفاقية السلام في جدّة في خريف سنة ١٩٦٥ م (١٣٨٥ هـ) إن أنور السادات هو الذي أقنعه بالتدخل موضحا أن ظهور طائرة واحدة كفيل بإفزاع " القبائل". وأضاف الرئيس المصري ضاحكاً إن على الملك فيصل أن يحاكم السادات باعتباره سبب الكارثة. حقيقة الأمر، كما يعرف الجميع، أنه لم تكن لأحد في عهد الرئيس عبد الناصر كلمة بجانب كلمته، و لم تكن لأنور السادات بالذات، كما يعرف الجميع، أيّ كلمة. يبقى القرار، في نهاية المطاف، مسئولية القائد الذي اتخذه ومسئوليته وحدة بصرف النظر عن الآراء التي استمع إليها قبل اتخاذه، إن كان قد استمع إلى آراء من أحد.

إن كان لا بد من تحديد " مسئول حقيقي " عن التورّط فإن المسئولية تقع على نقص المعلومات. لم يكن عبد الناصر، أو أحد من الذين كانوا حوله، يعرف شيئا عن اليمن، تاريخاً وشعباً وجغرافيةً وتقاليد وعادات [1]. كان الرئيس المصري يعتقد، بالفعل، أن تدخّلا عسكريا رمزيا يكفي لتوطيد دعائم الجمهورية الوليدة. جاء التصعيد على جرعات، كما حدث للجيش الأمريكي في فيتنام. قارن هذا الموقف بموقف الملك عبد العزيز، رحمه الله، من اليمن نفسها. كان أبي، رحمه الله، في أوروبا خلال الحرب السعودية / اليمنية سنة ١٩٣٤م (١٣٥٣ هـ) وما أن سمع بها حتى أسرع بالعودة ليساهم في المجهود الحربي. اكتشف فور عودته أن الملك عبد العزيز أمر بوقف قواته

١. لم تكن عند الجيش المصري في بداية التدخل خرائط لليمن واضطر إلى الإستعانة بخرائط أعدتها بريطانيا في مطلع القرن العشرين.

المتقدّمة في اليمن ثم أمر بسحبها. إستغرب أبي هذا الموقف وأبدى استغرابه أمام الملك عدة مرات. في النهاية استدعاه الملك وقال له وهما على أنفراد: "يا عبد الرحمن! أنت لا تعرف شيئاً عن اليمن. هذه بلاد جبلية قبليّة لا يستطيع أحد السيطرة عليها. كل من حاول عبر التاريخ فشل، وكانت الدولة العثمانية آخر الغزاة الفاشلين. لا أريد ان أتورّط في اليمن وأورّط معي شعبي". فيما بعد، اقتنع عبد الناصر أن التورّط في اليمن كان خطأً من أكبر الأخطاء التي ارتكبها في حياته. خلال مؤتمر القمة الذي إنعقد في القاهرة قُبيل وفاته سنة ١٩٧٠م (١٣٩٠ هـ) طالب العقيد معمر القذافي بتدخل عسكري عربي لوقف الإقتتال بين الجيش الأردني والمقاومة الفلسطينية في الأردن. إلا أن عبد الناصر اعترض، فوراً، على الفكرة وقال للرئيس الليبي: " هل تريد أن تكرّر الخطأ الذي وقعت فيه عندما تدخلت في اليمن ؟ ".

أريد أن أصل إلى نتيجة سياسية محدّدة: على صانع القرار ألاّ يتخذ أي قرار إلاّ إذا اكتملت أمامه المعلومات. وإذا كانت هذه القاعدة تنطبق على كل مسئول، صغيراً كان أو كبيراً، فإن تجاهلها، عندما يكون صاحب القرار رئيس دولة، يمكن أن يؤدّي إلى كارثة. العالم العربي يعيش، اليوم، حالة تمزق بدأت باحتلال الكويت. هذه الفاجعة، التي شقّت الأمة العربية وحطّمت العراق، وقعت لأن زعيماً واحداً إتخذ قراراً دون أن يكلف نفسه عناء الاحاطة بكل المعلومات التي كان عليه أن يحيط بها.

سكن الجانب السعودي في اللجنة عمارة صغيرة في صنعاء تقع في شارع الشهيد علي عبد المغني. سرعان ما تبيّن أن الأوضاع الأمنية المضطربة في العاصمة جعلت من السكن إقامة جبرية – ما يُسمّى في السعودية الدارجة "حبس الحشمة " – لا نغادرها إلا تحت حراسة مشدّدة. ذهبنا، مرتين أو ثلاث مرات، إلى دار سينما قرب المنزل ثم امتنعنا عن الذهاب عندما تعرضت الدار لهجوم بالقنابل (لا يدري أحد منّا، حتى هذه اللحظة، هل كان للهجوم علاقة بوجودنا أو برداءة الأفلام المعروضة). زاد في تعقيد حياتنا

تلك العلاقة الغريبة بين الحكومة اليمنية وبين قيادة الجيش المصري. من الناحية النظرية، كانت السيادة التامة للحكومة اليمنية. من الناحية الفعلية، لم يكن بوسع الحكومة اليمنية اتخاذ أي قرار ذي شأن دون الرجوع إلى قيادة الجيش المصري. وهكذا كان على لجنة السلام أن تتعامل لا مع الحكومتين المصرية والسعودية فحسب، بل بالإضافة إليهما مع حكومة صنعاء ومع الجانب الملكي ومع قيادة الجيش المصري (التي لم تكن آراؤها تتفق دائماً مع آراء القاهرة !). كانت المهمة تتطلب صبرا لا حدود له وقد أتقنا جميعا، تلك الأيام، مهنة الصبر. كانت الوسائل التي لجأنا إليها لا تخلو من طرافة، وعندما أكتب كتاباً عن الطرائف في حياتي فسوف يكون لتلك الأيام نصيب لا بأس به من الكتاب.

كان أوسعنا صبرا عبد اللّه السديري. أذكر في هذا المجال كيف أتقن التعامل مع نظيره المصري الفريق محمد فريد سلامة، رحمه اللّه. كان الفريق عسكرياً من الطراز التقليدي وقد سبق له أن درّس الرئيس جمال عبد الناصر في الكلية الحربية. كان، بالعقلية العسكرية الخالصة، لا يرى إلا العدو أو الصديق والأسود أو الأبيض وإحتاج عبد اللّه إلى كل ذخيرته من عتاد الصبر في التعامل معه. أكتفي بقصة واحدة. كان هناك جبل بقرب صنعاء تسيطر عليه قبيلة تنتمي إلى الجانب الملكي. كان من مهمّة اللجنة تسهيل تبادل الأسرى، وكانت تلك القبيلة تحتفظ بعدد من الجنود الأسرى المصريين. بدأنا التخاطب مع شيخ القبيلة لإنهاء موضع الأسرى. كانت المشكلة أن شيخ القبيلة الذي خاض عدة معارك إستعذب الأسلوب العسكري فقرر أن يمنح نفسه رتبة عقيد، وكان يرّقي نفسه بين الحين والحين، حتى وصل إلى رتبة لواء في الوقت الذي بدأت فيه لجنة السلام ممارسة أعمالها. أرسلنا رسالة إلى شيخ القبيلة وكانت معنونة إلى " الشيخ فلان ". إلا أن الشيخ أصرّ على رفض الرسالة ما لم تكن موجهة إلى " اللواء فلان ". اتفقنا، عبد اللّه وأنا، أن المهمة الإنسانية التي نحن بصددها تبيح لنا تسمية الشيخ بأي رتبة عسكرية

يختارها. إلاّ أن الفريق الحقيقي، محمد فريد سلامه، رفض بإصرار أن يمنح إنساناً لم يدخل الكلية الحربية لقب لواء. بعد جهد جهيد تمكن عبد الله من إقناعه أن الغاية النبيلة تبرّر الوسيلة ووافق، بامتعاض واضح، على توقيع الرسالة إلى " اللواء ". لا بد أن أذكر، للتاريخ، أن " اللواء " لقي مصرعه بعد ذلك في معركة حربية. لا أدري بأي رتبة مات وإن كنت لا أستبعد أن تكون رتبة المشير.

إنعقد مؤتمر حرض الذي كان يُفترض أن ينتهي بحكومة إئتلافية مؤقتة من الجانبين المتحاربين تمهّد لحكومة دائمة. إلا أن المؤتمر، بعد شهر من المداولات المستمرة، لم ينجح في الوصول إلى هذه النتيجة. لا يهمني، هنا، أن أستعرض تاريخ تلك الفترة، وقد كتب الكثير عنها، بقدر ما يهمني أن أقول أنه مع بداية السنة الجديدة ١٩٦٦م (١٣٨٦هـ)، كان من الواضح أن السلام المطلوب لن يتحقق. خلال فترة الهدنة أعادت القوات المصرية انتشارها وتمركزت في مثلث صنعاء - تعز - الحديّدة، تاركة للمناطق الجبلية لولاء القبائل الذي كان يتغيّر مع ولاء المشايخ الذي كان يتغير، بين الحين والحين، بلا سابق إنذار[1].

في ضوء ما تكشّفت عنه الأحداث أصبح من الواضح أنه لم يعد للجنة السلام أي دور، وهكذا عاد الجانب السعودي في ربيع ذلك العام. عدت إلى الكلية وعدتُ، مرة أخرى، إلى لصق صور الطلاب، وإن كنتُ، هذه المرة، ظفرت بمكتب يضمني مع زميل آخر. كانت مفارقة غريبة بعض الشيء أن يعود المرأ من مهمة سياسية حسّاسة، يقرأ خلالها ويكتب الكثير من التقارير

---

١. ظلّت الأمور في اليمن مضطربة إلى ما بعد حرب حزيران وانسحاب الجيش المصري. فشل الجانب الملكي في اقتحام صنعاء وتوطّدت الأمور للجمهورية الوليدة. بعد انسحاب الجيش المصري، لم يعد يهم المملكة ما يدور في اليمن، وسرعان ما اعترفت بالجمهورية.

الحسّاسة، ويجتمع بعدد من الشخصيات المعروفة على مستوى العالم العربي كله، ويعود فلا يجد سوى صور الطلاّب والإستمارات. يحسُن بالمرأ، في عالم الإدراة، وفي عالم الحياة الواسع، أن يوطّن نفسه على التعامل مع جسام الأمور وتوافهها على حدٍ سواء.

لا يوجد منصب، مهما ارتفع شأنه ومقام صاحبه، يخلو من مشاغل روتينية لا تنتهي. حتى رؤساء الدول يجدون قسطا كبيرا من أوقاتهم يهدر في التوقيع على آلاف الأوراق. في الولايات المتحدة، حيث يوقع الرئيس ما لا يُعدّ ولا يحصى من الوثائق، حُلّت المشكلة بالقلم الإلكتروني، الكمبيوتر الذي يُوقّع توقيعا لا يختلف عن توقيع الرئيس (لأنه توقيع الرئيس !). الذين يتلقّون صور الرئيس الأمريكي ممهورة بتوقيعه، أو يتلقون إجابات على رسائلهم مذيلة بالتوقيع لا يعرفون أن الكمبيوتر، لا الرئيس، هو الذي وقّع على الصورة أو الرسالة [1]. في مصر اضطّر الرئيس جمال عبد الناصر إلى الإستعانة بختم، يستعمله مساعدوه، بدلا من التوقيع. بعد وفاته، ثار التساؤل على حالات أُسيء فيها إستخدام الختم. وفي بريطانيا لا ترد الملكة شخصيا، على أي رسالة، إلا فيما ندر، ولا ترسل صورتها موقّعة، إلا إلى شخص سبق أن قابلته شخصيا، الأمر الذي يحد من طوفان التوقيعات. ومع هذا كله، توقع الملكة على سيل عرم من الأوراق والوثائق.

جاء التعويض عن حرماني السابق غير المقصود من التدريس خلال الفترة الماضية أشبه ما يكون بالعقاب. كُلّفت بتدريس سبعة مناهج مختلفة (ليس من ضمنها منهج الإدارة العامة الذي وصل أستاذ متخصص فيها). كان قسم العلوم السياسية في الكلية، في تلك السنة، بعد أن تُوفّي رئيس القسم الدكتور أحمد السمّان رحمه الله فجأة، مكوّنا مني، ومني وحدي. وكان الأستاذ حسين السيد، كالعادة، يبتسم ويقول: " إمّا أنا أو أنت ! ". أخبرني الأستاذ

---

١. كل الوزراء الأمريكيين يستخدمون القلم الإلكتروني، ومن حسن الحظ أن هذه البدعة الأمريكية لم تنتشر في العالم.

حسين، مرة، أنه درّس كل مادة في الكلية!

لعلّ هذا هو المكان الأنسب للحديث عن أسلوبي في التدريس، لأنه لم يتغيّر بعد حصولي على الدكتوراة. يمكن تلخيص هذا الأسلوب على النحو التالي: لا يمكن للمادة أن تكون مفيدة ما لم تكن مُشوّقة، ولا يمكن أن تكون مشوّقة ما لم تكن مُبسّطة، ولا يمكن أن تكون مفيدة ومشوّقة ومبسّطة ما لم يبذل المدرّس أضعاف الجهد الذي يبذله الطالب. كنتُ أقول للطلبة في المحاضرة الأولى إن رسوب أي منهم يعني فشلي في تدريس المادة قبل أن يعني فشله في استيعابها. كنت أقضي وقتا طويلا في التحضير: ثلاث ساعات من القراءة لكل ساعة في الفصل. لا يمكن لمدرّس أن يُعدّ محاضرة مشوّقة إذا إكتفى بقراءة كتاب واحد. سرعان ما يكتشف الطلبة الفرق بين محاضر حقيقي يشد إنتباههم وبين محاضر يُردّد كالببغاء ما يجدونه في الكتاب المقرّر.

التيسير والتعسير (أو التشويق والتعقيد)، هذا هو الفارق بين المدرّس الناجح والمدرّس الفاشل. علّمتني تجربتي الدراسية الطويلة أن المدرّس الذي يستطيع تبسيط المنهج يفتح أمام الطالب آفاقاً جديدة من المعرفة ويحثّه على الإستزادة منها. أما المدرّس الذي يتعامل مع مادته وكأنها لغز أو طلسم فإنه سرعان ما ينجح في جعل الطلبة يتعاملون مع المادة وكأنها بالفعل من الألغاز أو الطلاسم. أذكر أن مدرّسا في كلية الحقوق " هددنا " في أول محاضرة بأن نتوقع كتاباً لا يقل حجمه عن خمسمائة صفحة. عجيبٌ أمر مدرّسٍ يخوّف طلبته بحجم كتابه !

كانت علاقتي مع طلبتي من محاضرتي الأولى إلى محاضرتي الأخيرة قائمة على الكثير من الإحترام المتبادل والكثير من المودة المتبادلة [1]. لم يكن أحد

---

١. قال أحد الزملاء، مرة، أنه اكتشف سر "شعبيتي" بين الطلبة عندما سمعهم يضحكون أثناء محاضراتي. لا أعرف مدى شعبيتي ولكني أستغرب أن يستغرب أحد وجود قدر من الفرح والمرح في المحاضرات. لم يقل أحد أن العلم يتطلب تحويل الفصول إلى قبور كئيبة.

يرسب إلا أولئك الذين يصرّون على الرسوب. كنتُ بعد الإنتهاء من تصحيح الأوراق أضيف ١٠٪ من درجة المادة إلى كل الذين يحتاجون هذه النسبة ليصلوا إلى الحد الأدنى المطلوب للنجاح. لم أكن أفعل هذا مدفوعاً بسخاء حاتمي. كنت أقوم به حرصاً على توخيّ العدالة. في العلوم الاجتماعية، بخلاف العلوم الطبيعية، لا توجد أمام المصحح خطوات محددة يستطيع أن يصحح الأوراق على أساسها بموضوعية تامة كما يصحح الكمبيوتر اسئلة الخيار المتعدد. يتأثر المصحح بالأسلوب وبالتنظيم وبالخط إلى درجة لا بُدّ وان تؤثر على حياده. كنت حريصاً على ألا يُظلم أحد بسبب ضغط الامتحان النفسي الذي قد يؤثر على عرض الأفكار وتنسيقها. وكنت حريصاً على ألا يُجازى أحد بسبب رداءة خطه. (يُوجد الخط الرديء في نفس المصحّح شعوراً بالعداء نحو الطالب أمّا الخطّ الذي لا يُقرأ فيولّد رغبة لا شعورية في الإنتقام). إن استغرابي لا ينتهي من مدرّسي العلوم الاجتماعية الذين يصرّون على رسوب طالب بسبب نقص درجة أو درجتين وكأنهم قد وزنوا الإجابة بموازين الذهب.

علاقة الطالب/ المدرس علاقة حميمة فريدة تستمرّ عبر السنين. لا تزال فرحتي بالغة عندما يتقدّم أحد مني ويخبرني لإنه كان من طلبتي. وفرحتي لا تعرف الحدود عندما أجد طالباً من طلبتي وقد نبغ في ميدان من الميادين. عندما شُكّلت الوزارة الجديدة في المملكة في صيف ١٩٩٥م (١٤١٥هـ) كم أسعدني أن أرى فيها وزراء كانوا يوماً طلبتي، أو كانوا طلبة في الكلية خلال عملي فيها [١].

لابُدّ هنا أن أقول أن التدريس فن لا علاقة له بكميّة العلم التي يختزنها المدرّس. أغزر الناس علماً قد لا يكون قادراً على نقل علمه إلى الآخرين وأنجح

---

١. كان للمفكّر السعودي البارز الدكتور تركي الحمد أحد طلبتي. وعلى الذين يرغبون أن يعرفوا رأي الطلبة فيّ أن يعودوا إلى رواية تركي الشميسي (لندن: دار الساقي، ١٩٩٧م)، ما كتبه عن "الدكتور محارب الخيزراني".

المدرّسين قد لا يكون أعلمهم. قد يجمع الأستاذ الجامعي، بطبيعة الحال، الحسنيين فيكون عالماً بارزاً ومدرّساً موهوباً. إلا أن هذا الجمع ليس سنة من سنن الحياة. في ضوء هذه الحقيقة كنتُ، ولا أزال، أرى أن التركيز على البحث وإهمال القدرة على التدريس عند إقرار الترقيات الجامعية أمر لا يخدم مصلحة الطالب. بدأ هذا الإتجاه في الولايات المتحدة، وإتخذ شعار "إنشرْ أو مت!"، ومنها انتشر في كل مكان. إن حرمان الأستاذ الجامعي من الترقية لأنه ركز جهوده على التدريس على نحو لم يترك له مجالاً كبيراً لإجراء البحوث مبدأ لا يخلو من ظلم. إهمال البحث، من الناحية الأخرى، يؤدي إلى تخلّف الجامعة عن التطورات العلمية المتلاحقة. الحل الأمثل، في نظري، هو حل وسط يقوم على تفضيل الأستاذ الباحث في الترقية دون أن يُحرم الأستاذ الذي لا يُقدّم بحوثاً من أي أمل في الترقية[1]. إلا أنه لا تبدو على الأفق أيّ حلول وسط. أصبح شعار الجامعات، حيثما ذهب المرء : "إنشرْ أو مت!".

جاءت تجربتي الناجحة مع الطلبة لتؤكّد صحة القرار الذي اتخذته عندما قررت أن أجعل التدريس الجامعي مهنتي. لم يترك لي اهتمامي بطلبتي ومودّادي كثيراً من الوقت للتذمر من أوضاع الجامعة أو أوضاع الكلية. لم تكن في جعبتي، في تلك الفترة، أي آراء تطويرية أو مشاريع اصلاحية. كان يكفيني أن أتركُ وشأني مع طلبتي. كانت علاقتي مع الجميع، رؤساء وزملاء، خالية تماماً من المشاكل والشوائب. كان الحب، في تصوّري، أنني لم أطمح إلى شيء يتجاوز ما كنت أفعله، بشغف، كل يوم.

---

١. يمكن أن يقوم الحل الوسط على أساس ترقية الأستاذ الذي يقدم بحوثاً من مرتبة إلى مرتبة بعد خمس سنوات أما الأستاذ الذي لا يقدم بحوثاً فلا يرقى إلا بعد سبع سنوات أو أكثر. بل أنني أذهب أبعد من ذلك فأرى أن حامل الماجستير الذي يقضي عدة سنين في التدريس يمكن أن يصبح عضواً في هيئة التدريس. في الوقت الحاضر، في كل مكان تقريباً، لا يفتحُ نادي أعضاء هيئة التدريس إلاّ بمفتاح اسمه الدكتوراه.

آه! الطموح! تلك قضية معقدة بعض الشيء، وقد لا يجوز لصاحب الشأن أن يدلي فيها برأي. قد يكون صاحب الشأن، كالزوج الأسطوري المخدوع، آخر من يعلم. ومع ذلك فإنني أستطيع أن أؤكّد أنني في تلك المرحلة من العمر، منتصف العشرينات، أي فورة الشباب، لم أكن أتحرّق على نار الطموح. عبرْ حياتي الدراسية كلّها لم أشعر، قط، أن هناك شيئاً في داخلي يحفزني إلى المنافسة والتفوق على الآخرين. عندما رزقني الله بنتاً وثلاثة أولاد كنت أقول لهم إنني أكتفي منهم بالنجاح ولا أتوقّع الإمتياز. أرجو ألاّ أعطي شباب هذا الجيل مثلاً سيئاً إذا قلت أنني لم أكن، في أي فترة من حياتي الدراسية، طالباً مثالياً يعكف على الدراسة آناء الليل وأطراف النهار. كنت أبذل الجهد المطلوب، لا أكثر ولا أقل. و لم يكن للمنافسة دور في تحديد هذا الجهد. المنافسة، حتى في الألعاب، لا تستهويني. أقلعتُ عن لعب الشطرنج، وكنت أولعتُ به فترة، عندما لاحظت ذلك التصميم المتجهم على " قتل" الطرف الآخر. لعبة الملاكمة، في رأيي، ردّة وحشية إلى عصور الغاب. عندما أتابع مباراة في كرة القدم، وأنا لا أفعل ذلك إلاّ نادراً، اتابعها بحد أدنى من الإنفعال. إن رغبتي في إتقان ما أقول به من عمل لم تعنْ، قط، رغبتي في التفوق على أي إنسان آخر. كنتُ، ولا أزال، أرى أن هذا العالم يتسع لكل الناجحين بالغاً ما بلغ عددهم. وكنتُ، ولا أزال، أرى أن أي نجاح لا يتحقق إلا بفشل الآخرين هو، في حقيقته، هزيمة ترتدي ثياب النصر.

وقع إختياري على جامعة لندن (كلّية يونيفرستي كولج) لدراسة الدكتوراه. كنت قد وصلت إلى اقتناع أنّ دراسة الماجستير في الولايات المتحدة عرّفتني على كل ما يمكن أن أعرفه عن النظام الجامعي الأمريكي. وكنت قد وصلت إلى إقتناع آخر مؤدّاه أن إحتكاك الأستاذ الجامعي بأكبر قدر ممكن من الأنظمة الجامعية سوف يعينه على أن يؤدي مهمّته في جامعته بفعالية أكبر. كان في الكلية التي اخترتها إستاذان لامعان، أحدهما البروفسور جورج شاورزنبرجر، ويمثّل المدرسة التقليدية في العلاقات الدولية، وثانيهما الدكتور جون بيرتون، ويمثل التوجهات والنظريات الجديدة. رأيت أنني

باختيار كلية يتنازعها تيّارا القديم والجديد استطيع أن أتعرّف على الجديد دون أن أفقد صلتي بالقديم.

قضيت ذلك الصيف من سنة ١٩٦٧م (١٣٨٧م) في الولايات المتحدة، مشاركاً في " ندوة هارفرد الدولية" التي أسسّها وكان يديرها الدكتور هنري كيسنجر. كانت هذه الندوة تستضيف أربعين " شخصية قيادية" من مختلف أنحاء العالم، يقضون في هارفرد ستة أسابيع، يبحثون في الجزء الأول منها السياسة الداخلية الأمريكية ويبحثون في الجزء الثاني السياسة الخارجية. بالاضافة إلى هذا النشاط الأكاديمي، كان هناك الكثير من النشاطات الثقافية والإجتماعية. كانت الندوة فرصة للتعرّف على آراء جديدة وعلى أشخاص جدد. إلا أن ما يهمّني هنا هو أن أروي قصة قبولي في الندوة.

كانت الشروط تتطلب أن يكون المتقدم بين الخامسة والعشرين والخامسة والأربعين، وأن يكون في مركز قيادي، في الدولة أو في الأعمال الخاصة أو في الصحافة، وكانت الأولوية للمتقدّمين الذين لم يسبق لهم أن زاروا الولايات المتحدة. باستثناء شرط السّن، لم يكن أيّ من الشروط ينطبق عليّ. كان على كل متقدم أن يكتب رسالة طويلة يشرح فيها خلفيته ومؤهلاته وخبراته ويبيّن ما يمكن أن يقدّمه للندوة. كان عدد المتقدمين يصل إلى المئات، لا يقبل منهم سوى أربعين. كان من الواضح أن إحتمالات قبولي غير مشجعة. قررت أن الحل الوحيد يكمن في كتابة رسالة تختلف، كلّية، عن اية رسالة سبق أن تلقتها الندوة في الماضي، أو يمكن أن تتلقاها في المستقبل.

كانت الرسالة غريبة بالفعل. كانت موجزة لا تكاد تصل إلى نصف صفحة. قلت في الرسالة، بكل أمانة، أن الشروط لا تنطبق عليّ، موضحاً اني قضيت في الولايات المتحدة ثلاث سنوات، ومضيفاً أنه لا يمكن حتى للخيال الجامح أن يعتبر المدرّس المساعد " شخصية قيادية". وأضفتُ، فوق ذلك، أني لا أنوي الرجوع إلى بلدي بعد الإنتهاء من الندوة وإنما سأذهب إلى لندن لمواصلة دراستي. وختمت الرسالة قائلاً أنني لا أستطيع، سلفاً، أن أحدد نوع مساهماتي في الندوة لأن

مساهمتي ستعتمد، إلى حدّ كبير، على مساهمات الآخرين. أخبرتني سكرتيرة الدكتور هنري كيسنجر، فيما بعد، أن لجنة الإختيار حارت في أمر هذه الرسالة التي يعرب صاحبها عن عدم حماسته للمشاركة ويعطي اللجنة كلّ المبررات اللازمة للرفض. كان رأي الجميع في اللجنة: " يجب أن نرى هذا الرجل! ". هل أريد أن أقول أن على طالب الولاية- في هذه الحالة الندوة- أن يظهر بمظهر من لا يطلبها؟ أحسب أن هذا ما أريد أن أقوله.

كانت الندوة في أعقاب حرب حزيران، وكان المفروض أن يشترك فيها أربعة أخوة عرب إلا أنهم قرروا، في ذروة الإنفعال العربي المعهود، أن يقاطعوا الندوة إحتجاجاً على الموقف الأمريكي. هذه العقلية التي ظلّت، عبر السنين، ترفض المواجهة بحجة المقاطعة هي المسئولة عن ترك المجال واسعاً أمام أعدائنا يسرحون ويمرحون كما يشاؤون. كان من حسن الطالع أنني لم أنسحب من الندوة: سرعان ما تبيّن عبر اللقاءات والاجتماعات أني الصوت الوحيد الذي يدافع عن القضيّة العربية.

بدأتُ التحضير للدكتوراه في الخريف. وجدت جوّ الدراسة في لندن مختلفاً كل الاختلاف عن جو الدراسة في جامعتي الأمريكية القديمة [1]. في الجامعة الجديدة كان حضور المحاضرات إختيارياً، و لم تكن هناك امتحانات أو أوراق بحث فصلية. كانت هناك، بصفة عامة، حالة استرخاء تختلف، تماماً، عن الوضع المحموم الذي لا يعرف الإسترخاء في الجامعات الأمريكية. تذكرّت، وقتها، ما سبق أن قاله أحد اساتذتي الأمريكيين: " في الولايات المتحدة التعليم يعني التدريب. أما في أوروبا فالتعليم يعني السماح لك بتثقيف نفسك بنفسك". هذه الملاحظة صحيحة إلى حد كبير، فيما يخص الدراسات العليا على أية حال.

---

١. كانت الخدمات العامة بدورها تختلف عن الخدمات العامة في الولايات المتحدة. كانت الشقة غاية في التواضع بالمقاييس الأمريكية، و لم أحصل على الهاتف إلاّ بعد أسابيع طويلة من الإنتظار.

كانت حرية النقاش أوسع بكثير من الحرية التي عرفتها في الجامعة الأمريكية. وكان النقاش، في معظمه، صراعاً بين المدرسة التقليدية، البروفسور شوارزنبرجر وأتباعه، والمدرسة الحديثة، الدكتور بيرتون وأتباعه. وكان النقاش يتخذ، أحياناً، شكلاً حاداً ويدور أمام الطلبة وبينهم. المدرسة التقليدية لا ترى في أي مستجدات طارئة، على مستوى الواقع أو على مستوى البحث، ما يبرّر التخلي عن التحليل القديم القائم على مفهوميْ الدولة والقوة. أما المدرسة الحديثة فترى أن على العلاقات الدولية، إذا أرادت أن تتحول إلى علم حقيقي، أن تستفيد من كل تقدم يتحقق في العلوم الأخرى، طبيعية كانت أو اجتماعية، وترى أن التغييرات السريعة المتلاحقة على أرض الواقع لا يمكن أن تفسّر بنظريات جامدة لا تتحرك[1]. كان من رأي الدكتور بيرتون أن مفهوم المنظومة، الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والتي لا تعترف بحدود سياسية، يؤدي إلى فهم أفضل للعلاقات الدولية من المفهوم القديم. لا يكفي أن ندرس ما تفعله الحكومات بل علينا أن نتابع سلوك كل المنظومات، سواء كانت منظومات تجارية أو سياسية أو رياضية أو عقائدية، إذا أردنا أن نفهم ما يدور حولنا من مُتغيّرات. الدول، من هذا المنطلق، هي مجرد منظومة واحدة بين منظومات كثيرة وقد لا تكون، بالضرورة، أهم المنظومات. كان الدكتور بيرتون يذهب إلى أن تعمّقنا في دراسة المنظومات سيقودنا، ذات يوم، إلى مرحلة نستطيع فيها توقّع ما يحدث على الساحة الدولية بدقة لا تختلف عن دقة التوقّعات في العلوم الطبيعية.

كنت قد قرّرت، كما توقع الصديق عمران العمـــران، أن أكتب رسالة

---

(١) أتيح لي بعد أن أنهيت رسالة الماجستير عن نظرية مورجنثاو أن أرى " الرجل العظيم" شخصياً. سألته عن النقد الذي يعتبره هو أصدق ما وُجّه إلى نظريته من إنتقادات. أطرق قليلاً وقال: " أصدق ما قيل هو أن العالم يتغيّر ونظريتي ثابتة". منذ عهد بعيد وأنا أؤمن أن التغيير قانون أساسي من قوانين الحياة، يفرض نفسه على النظريات وأصحابها .

الدكتوراه عن اليمن. كلفتْ الكلية الدكتور جون بـيرتون أنّ يكـون الأسـتاذ المشـرف على البحث. بعد عدّة أسابيع من بدأ الدراسة قدّمت للدكتـور بيرتون مخطط البحث الذي كـان يتكون من ثلاثـين صفحـة أو نحـوها. كـان البحث ينطوي على ثلاثـة أقسـام. القسـم الأول يتنـاول بـالتحليل السـنوات الأخـيرة مـن الإمامة. والقسم الثاني يدرس، بـالتفصيل، الثورة الـتي أطاحـت بالإمامـة. والقسـم الثالث يعالج ردّ الفعل المصري وردّ الفعل السعودي بعـد الثـورة. وكـان كـل قسـم يتكون من عدة فصول. بذلت جهداً كبيراً في إعداد المخطط، وكنت أتوقـع نقاشـاً مُطوّلاً من المشرف، كانت دهشتي بالغة عندما أعاد إليّ الأوراق بعـد نظـرة عـابرة. سألته: " ما رأيك؟ ". قال: " رأيي في مـاذا؟ " قلـت: " في مخطـط البحـث". قـال: "أنت طالب ناضج تحضـر للدكتـوراه. وأفـترضُ أنـك تعرف ما تفعل. لا يهمّني المخطط. تهمني النتيجة. أنظر إلى هذه الطاولة. ما دامت الطاولة تفي بالغرض فليس من شأني أن أعرف المخطط الذي استعان به النجّار" .

أستاذ مشرف لا يهمّه مخطط البحث! لا أريد أن يفهم أحد أن هذا هـو النمط المُتّبعُ في بحوث الدكتوراه في بريطانيا. الأسـاتذة المشـرفون، في العـادة، يقضون وقتا طويلا في مناقشة المخطط مـع الطلبة ويدخلـون عليـه الكثير أو القليل من التعديـلات. إلاّ أن الدكتـور بـيرتون لم يكـن أسـتاذاً تقليديـاً لا في نظرته إلى المادة التي يدرّسها ولا في نظرته إلى الأعراف الجامعية. يرجـع هـذا، في رأيي، إلى أنه لم يكـن أكاديميـاً محترفـاً. بـدأ حياتـه الوظيفيـة دبلوماسـياً في وزارة الخارجية الإسترالية وتدرّج حتى وصل إلى مرتبة وكيـل وزارة. لم يـبدأ مهنة التدريس إلاّ بعـد أن تـرك العمـل الدبلوماسـي. يبـدو أن هـذه الخلفيـة، بالإضافة إلى تكوينه النفسـي، جعلته منه أستاذاً يختلف، بعض الشيء، عن بقيّة الأساتذة.

بدأت أعدّ البحث، وتوالـت الشـهور، وأنـا لا أبحـث شـيئاً مـع الأسـتاذ المشرف. بعد مضيّ سنة ذهبت إليه أقـول انـي أودّ أن أعـرف رأيـه في الجـزء الذي أنجزته. طلب مني أن أكمل نصف البحث ثـم أعـرض عليـه مـا كتبتـه.

بعدها، بشهور، قدّمت إليه الجزء الذي إنتهيت منه. طلب مني أن أترك الأوراق لديه وأعود بعد أسبوع. عندما رجعت أعاد الأوراق وقال بالحرف الواحد: "حسناً! البحث في طريقه إلى التبلّور". و لم يضف شيئاً. خرجت، منهولاً، لا أدري هل وافق على ما قرأ أم أنه ينتظر اكتمال " الطاولة" قبل أن يعلن رأيه. قلت لسكرتيرته: " لقد كتبت نصف البحث وحتّى الآن لا أعرف إذا كان الدكتور بيرتون يتفق معي أو لا يتفق". قالت السكرتيرة: " ألم يقُل شيئاً؟ ". قلت: " قال أن البحث يتبلور" ضحكت السكرتيرة وقالت إن هذا التعليق، بلغة الدكتور بيرتون، يعني أنه موافق على ما قرأ. وأضافت أنه لو لم يرض عن البحث لطلب منّي تمزيقه والبدأ من جديد. عندما رأت السكرتيرة علامات الدهشة على وجهي قالت أنها رأته يفعل ذلك مع عدد من الطلبة.

في بداية إقامتي في الولايات المتحدة أصبت بقرحة في الإثني عشر، ولا أشكّ أن الصدمة الحضارية، ضغوط المجتمع الجديد المختلفة، وما تبعها من توتر كانت السبب. بقيت القرحة ضيفاً ثقيلاً تثور وتهدأ حسب الأجواء المحيطة بي. عندما بدأتُ مرحلة الدكتوراه ثارت على نحو لم يسبق له مثيل. لم أشك، و لم يشك طبيي وقتها، أن حالة القلق التي كنت أحياها وأنا لا أعرف مصير جهودي كانت المسئولة عن نشاط القرحة. لم يعد هناك ما أستطيع عمله، في هذا المجال، بعد أن طلب إليّ الدكتور بيرتون أن لا أعود إليه إلا بالرسالة في شكلها النهائي.

بعد ثلاث سنوات من التحضير أنهيت الرسالة وحملتها إلى الدكتور بيرتون الذي استلمها بلا تعليق. كان العرف، وقتها، أن يكون هناك امتحان يحضره ممتحنان، أحدهما ممتحن داخلي، هو الأستاذ المشرف، والآخر، ممتحن خارجي من كلية أخرى. وكان العرف، وقتها، أن تكون للممتحن الخارجي الكلمة النهائية باعتبار أن الأستاذ المشرف لا يعتبر الرسالة جاهزة للامتحان إلا إذا كان موافقاً عليها [1]. في

---

١. تغيرت الأمور بعض الشيء الآن. لم يعد الممتحن الداخلي هو الأستاذ المشرف: أصبح الممتحن أستاذاً آخر في الكلية يرشحه الأستاذ المشرف. إلا أن هذا التغيير في حقيقته، تغيير في الشكل لا الجوهر. من المستبعد أن يختار الأستاذ المشرف من بين زملائه ممتحناً –

تلك المرحلة لم أكن أعرف إذا كانت الرسالة ستحظى بموافقة المشرف. كنت أحضّر نفسي، ذهنياً، لكثير من التعديلات قبل أن أصل إلى مرحلة الإمتحان. لم أسمع من أي زميل مسبقي عن رسالة دكتوراه تُقرّ بلا تغييرات. إلا أن الأمور جرت على نحو يختلف تماماً عن توقعاتي، ويختلف تماماً عن ما حدث مع رسالة الماجستير.

بعد أقل من شهر من تقديم البحث اتصلت بي سكرتيرة الدكتور بيرتون وقالت أنه يريد رؤيتي في مكتبه في صباح اليوم التالي. ذهبت مُتوجّساً متوقعاً أن أسمع رأياً سلبياً في البحث. عندما دخلت المكتب وجدت بجانب الدكتور بيرتون رجلاً لم أره من قبل. قبل أن أجلس قال لي الدكتور بيرتون: " لماذا لا تحضر فنجان قهوة؟ قد يستغرق هذا بعض الوقت ". خرجت إلى حيث يوجد جهاز البيع الآلي وعدت بفنجان القهوة وأنا أتساءل، سرّاً، عن " هذا " الذي قد يستغرق بعض الوقت. قدم لي الدكتور بيرتون الرجل الجالس بجانبه، البروفسور فاتيكوتس، وقدمني له. بدأ البروفسور يوجّه إليّ أسئلة عن الرسالة. هنا، وهنا فقط، أدركت أن الامتحان قد بدأ.

كان إمتحاناً فريداً من نوعه. ردّدت على أسئلة المتحن الخارجي عن بعض جوانب البحث. تدريجياً، بدأ النقاش يتحوّل من حوار بين المتحن الخارجي وبيني إلى نقاش بين المتحن الخارجي والأستاذ المشرف. كنت أتابع النقاش صامتاً وبكثير من الدهشة. كان المتحن الخارجي ينتمي إلى المدرسة التقليدية وقد إستغرب كثرة النظريات غير التقليدية التي تضمنتها الرسالة[1]. حاولت أن أشرح موقفي إلا أن الدكتور بيرتون قاطعني وتولّى المهمة. كان من الواضح أنه أستوعب الرسالة تماماً. بعد ساعتين، كانت الأولى منهما حواراً

- يعترض على البحث الذي أقرّه هو. لا زالت الكلمة النهائية للممتحن الخارجي.

١. على سبيل المثال، عندما كنت أحلّل نظام الإمامة في اليمن استعنت بنموذج نظري طوّره أستاذ أمريكي لشرح عمل المنظومة السياسية الأمريكية. إستغرب المتحن الخارجي أن ألجأ إلى نموذج من هذا النوع وأتجاهل النماذج العربية التقليدية السياسية. كان من رأيي، وقد وافقني الدكتور بيرتون، أني لو لجأت إلى النظريات المعروفة لما أتيت بجديد.

بين الممتحن الخارجي وبيني والثانية نقاشا بين الممتحنين، شكرني الدكتور بيرتون وطلب مني الإنتظار في الخارج. " إذا اختلف الممتحنان، هل يسقط المُرشّح أم ينجح؟ "، كان هذا هو السؤال الذي عذّبني على مدى ثلث ساعة بدت، وقتها، دهراً. خرج الأستاذان، وصافحني الدكتور بيرتون وهو يتسم – لم أره قبلها يتسم! – ويقول: " مبروك يا دكتور! ". صافحني الممتحن الخارجي، بدوره، وهو يقول: "تستحق التهنئة. هذه أول رسالة دكتوراه أجيزها منذ فترة طويلة. امتحنت في الشهور الماضية خمسة مرشّحين لم ينجح منهم أحد". لم أملك إلاّ أن أشكره وأقول: " من حسن الحظ أنني لم أعرف هذه الحقيقة إلا الآن".

كان هذا الإمتحان يخلو من الإهانات التي لم يخلُ منها إمتحان واحد من إمتحانات الدكتوراه التي حضرتها في القاهرة(بعد الإهانات العلنية في مدرج مزدحم تعلن اللجنة، عادة، فوز المُرشّح بالدكتوراه مع مرتبة الشرف الأولى!) و لم يحضر الإمتحان الجمع الصغير الذي يشهد إمتحانات الدكتوراه في الولايات المتحدة، الجمع الذي يتكون من المرشّح وعائلته وأصدقائه وعدد من أساتذة القسم وعدد من طلاّب الدراسات العليا بالإضافة إلى لجنة الإمتحان الثلاثية. تمّ إمتحاني وأنا أرتشف القهوة واستمتع بجدل أكاديمي مثير.

تبقى الحقيقة التي سبق أن أشرت إليها: سلطة الأستاذ المشرف على الطالب الباحث لا تعرف الحدود. فيما يخصني مرّ كل شيء، كما رأينا، بسلام. لم يتغيّر حرف واحد من البحث الذي كتبه. إلاّ أن الأمور لا تنتهي، دائماً، هذه النهاية السعيدة. كان معي زميلان يحضّران للدكتوراه بإشراف الدكتور بيرتون، وكان كل منهما باحثاً جاداً دؤوباً. قال الدكتور بيرتون لأحدهما إنه لا يستطيع الموافقة على الرسالة وأنّ عليه البدأ من جديد. كان الموقف صدمة قاسية غير متوقّعة دفعت بالمرشح إلى ترك الدراسة نهائياً. أمّا الباحث الآخر فقد أخبره الدكتور بيرتون أن بحثه جيد ولكنه لا يؤهله للدكتوراه وإنما للماجستير. يبدو أن قدر الطلاّب، في مرحلة الدراسات العليا،

أن يعيشوا وسيف المشرف مُصَلت على رؤوسهم يمكن أن يهوى في أي لحظة[1].

" يا دكتورا " وصل اللقب السحري ا هل شعرت بنشوة وأنا استمع إليه لأول مرة؟ هل شعرت أني ودّعت، إلى الأبد، مرحلة الدراسة كما قال زميل حصل على هذه الدرجة؟ كان هناك، بطبيعة الحال، قدر من السعادة لأن هدفاً هاماً وضعته نصب عيني قد تحقق. إلا أنه لم يكن هناك أي نوع من أنواع النشوة. بدا اللقب الجديد غريباً في بداية الأمر ثم تعودت عليه كما يتعوّد البشر على مختلف أنواع السرّاء والضراء. الشيء الوحيد الذي أزعجني هو أن بعض أصدقائي أخذوا يستعملون اللقب حتى إكتشفوا أن هذا يضايقني. أما عن الدراسة فقد كنت أعلم أنها عملية مستمرة تدوم ما دامت الحياة وإن إختلفت المدارس وتغيّرت المناهج.

كنت، ولا أزال، أرى أن شهادة الدكتوراه لا تعني أن حاملها يمتاز عن غيره بالذكاء أو الفطنة أو النباهة فضلاً عن النبوغ أو العبقرية. كل ما تعنيه الشهادة أن الحاصل عليها يتمتع بقدر من الجَلَد وبإلمام بمبادئ البحث العلمي. الهالة التي تحيط بحاملي الدكتوراه، خاصة في العالم الثالث، وتوحي أنهم مختلفون عن بقية البشر وهم لا أساس له من الواقع. قابلتُ، عبر السنين، عدداً لا يستهان به من حاملي الدكتوراه اللامعين، وعدداً مماثلاً لا أزال حائراً لا أعرف كيف حصلوا على الدرجة، وأستغفر اللّه من سوء الظن. لا بد أن أضيف، بكل صراحة، أن أي دكتوراه يحصل عليها صاحبها من موقع وظيفي كبير تبقى، في ذهني، محاطة بالشبهات، واستغفر اللّه، مرّة ثانية، من سوء الظن. قلتُ مرّة، مازحاً شبه جاد، أن درجات الدكتوراه في العالم العربي

---

١. في جو التقاضي والمقاضاة الذي يسود الغرب هذه الأيام يلجأ بعض الطلبة الذين يفشلون في امتحان الدكتوراه في بريطانيا إلى القضاء عندما يشعرون أن غبناً قد وقع عليهم. من الذي يغبط طالباً حصل على شهادته بأمر من محكمة ؟!

يجب أن تُقسّم إلى قسمين، د.ق.و، و د. ب. و، دكتوراه ما قبل الوزارة ودكتوراه ما بعدها، وأستغفر الله، مرة ثالثة، من سوء الظن [1].

في خريف سنة ١٩٦٨م (١٣٨٨هـ)، أثناء التحضير للدكتوراه، تزوّجت. لا أودّ أن أشغل القرّاء بقصة شخصية لا تهمهم. أكتفي بالقول أن الزواج كان له تأثير إيجابي على حياتي بمختلف جوانبها، بما في ذلك الجانب الإداري. بادئ ذي بدء، لم تزد مصاريف الزواج، بما فيها المهر وثوب الزفاف والهدايا، عن خمسة آلاف ريال. كان الإحتفال وليمة بسيطة دُعي إليها عدد قليل من الأصدقاء والأقارب. في الصباح سافرت مع زوجتي إلى لبنان لقضاء " شهر العسل" الذي لم يكن سوى أسبوع، واصلنا بعده السفر إلى لندن. كان الزواج البسيط، في تكاليفه ومظاهره، هو القاعدة المتبعة، بين المتعلمين على أية حال. كنا سنستغرب، ونستنكر، لو تزوّج أحد منا بأي طريقة أخرى. فيما بعد، جاءت الطفرة وأصبحت تكاليف الزواج ترهق الأغنياء وتقصم ظهور الفقراء. أدخل الناس أنفسهم بأنفسهم في مأزق التكاثر والتفاخر هذا، وعليهم وحدهم، لا على الدولة ولا الوعّاظ ولا المفكرين، تقع مسئولية الخروج منه.

استطاعت زوجتي، طيلة حياتي الوظيفية، التأقلم مع كل متطلباتها. عندما كنت طالباً إستطاعت تدبير أمورنا بالموارد القليلة المتاحة، قرابة مائة وأربعين جنيهاً استرلينياً في الشهر (قامت، على سبيل المثال، بطبع رسالة الدكتوراه بنفسها، الأمر الذي مكننا من الإستفادة من مخصص الطبع المقرّر

---

(١) نشأ في مصر في الخمسينات والستينات تقليد بموجبه يكتب وزير أمضى في الوزارة عدة سنوات بحث الدكتوراه عن موضوع يدخل في صميم إختصاصات الوزارة. من مصر تسرّب هذا التقليد البذيء (آسف! لا أجد كلمة أخرى!) إلى عدد من الدول العربية. أستطيع، الآن، أن أكتب، وأنا مغمض العينين، رسالتيْ دكتوراه عن سياسة المملكة الصناعية والكهربائية. هل لهذه الرسائل أي قيمة علمية؟!

لطلبة الدكتوراه ضمن مخصصّات البعثة). عندما أصبحت أستاذاً جامعياً انتقلتُ، بيسر، من حياة الطالب إلى حياة المدرّس. عندما انتقلت إلى عمل جديد في الدمام تقبّلتُ الأوضاع الجديدة بلا شكوى.عندما أصبحت وزيراً وطالت ساعات العمل، وتعددت الرحلات، لم أرها أو أسمعها تتذمّر قط. تقبّلتْ، بعد ذلك، الواجبات الاجتماعية المرهقة المتوقعة من زوجة السفير. عبر السنين، كانت تتولى شئون المنزل كلّها، وشئون العاملين في المنزل كلّها[1]، ومعظم شئون الأولاد (كنت دائماً أحمل نصيبي من هذا العبء)، وكل ما يتعلق بملابسي وإحتياجاتي الشخصية. كان في المنزل، دوماً، جو من السكينة والهدوء. اسمع قصصاً شبيهة بحكايات الرعب عن زوجات مشاغبات، لا يقنعهن شيء ولا تنتهي مطالبهن، لا يتحدثن إلا بالصراخ، ويحققن مع الزوج مع كل دخول وكل خروج، ولا يعرفن شيئاً عن الأطفال أو عن المنزل. لا أدري ماذا كنت سأفعل لو تزوجت امرأة من هذا النوع وإن كنت أرجّح أن الزواج كان سينتهي قبل إنتهاء "شهر العسل". كان حظي سعيداً مع الزواج، وإذا كنت، كما أسمع أحياناً، قد تمكنت من تحقيق بعض النجاح في حياتي العامة، فقد كانت زوجتي الشريكة الحقيقية في هذا النجاح، المرأة المجهولة التي تقف، بحب وصمت وولاء، وراء رجلها المعروف. لولا زوجتي لما استطعت ان أنصرف، بكل جوارحي، إلى الخدمة العامة.

عدتُ إلى الجامعة مع بداية سنة ١٩٧١م (١٣٩١هـ) وفي الرياض وجدت نفسي، تدريجياً، أنغمس في دوّامة من العمل. في البداية، كانت هناك تجربتي مع مهنة الإستشارات القانونية، وهي تجربة جعلتني مقتنعاً بعدم صلاحيتي لا للتجارة فحسب بل لأي نوع من الأعمال الحرة. كان الصديق مطلب النفيسة قد فتح مكتباً للإستشارات القانونية، وطلب مني ان أتولى شئون المكتب خلال غيابه في الولايات المتحدة لدراسة الدكتوراه. لا بدّ أن

---

١. خلال سنوات الزواج الأولى لم يكن في المنزل سواها : كانت الزوجة والأم والمربيّة والطباخة و" الشغّالة ".

أقول أن مطلب لم يكن يستهدف الربح عندما فتح المكتب. كان يعتبر الإستشارات القانونية هواية شخصية يقضي معها وقتاً طيّباً ويتعرّف، من خلالها، على المزيد من الأصدقاء. ورثت عن مطلب نفس النظرة، وأحسبني بالغت فيها بعض الشيء: لا يجوز تقاضي شيء من هذا العميل لأنه صديق، ولا من هذا العميل لأنه موظف صغير، ولا من هذا العميل لأنه يستحق النصرة المجانية. قضيت في المكتب قرابة سنة حافظت خلالها على سمعة المكتب الطيبة، وأرجعت عدداً من المفصولين بلا حق إلى أعمالهم، واستخلصت من شركات كبيرة حقوقاً لدائنين صغار. إلا أنه لم تكن هناك أية أرباح. كان المكتب يغطي مصاريفه كلها، ولا يتجاوزها بريال واحد.

علّمتني تلك التجربة شيئاً غريباً عن الطبيعة البشرية: لا يأخذ الناس، بجدّية كافية، أي خدمة تُقدّم لهم بلا مقابل أو بسعر منخفض. كانت مكاتب الاستشارات القانونية في الرياض، وعددها لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة، تتقاضى خمسة عشر ألف ريال مقابل إعداد عقد من عقود الشركات. لم يكن إعداد العقد يتطلب مجهوداً يذكر. كل ما على المكتب عمله هو نقل النموذج الذي تصدره وزارة التجارة والصناعة وإضافة أسماء الشركاء. إلا أن العملاء لم يكونوا على علم بهذه الحقيقة. كانوا يتصوّرون أن الصفحات الكثيرة، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة، تعني أنهم يتلقون نتائج مجهود جبّار. رأيت أن المبلغ مرتفع وقررت أن أتقاضى عن كل عقد أعدّه خمسة آلاف ريال. إتصل بي صديق يعمل في الحقل ونصحني بالعدول عن القرار. وأضاف أن القرار لن يضر أحداً غيري. لم أصدقه، وقتها، إلا أن ما توقّعه حدث بالفعل. تجنّب العملاء المكتب " الرخيص" الذي ينتج العقود "الرخيصة" وأصرّوا على التعامل مع المكاتب " الفاخرة" التي تنتج العقود "الغالية". تذكّرت، أيامها، قصة للشاعر الطبيب إبراهيم ناجي. زاره في عيادته، ذات يوم، مريض فقير سرعان ما إتضح للطبيب أن مرضه الوحيد سوء التغذية. كان ناجي إنساناً كريماً رقيقاً، فأخرج من جيبه خمسة جنيهات دفعها إلى المريض وطلب منه أن يشتري بها أطعمة يأكلها. بعد فترة، رأى ناجي المريض في الشارع

فسأله عن أخباره. ردّ المريض " أنا بخير يا دكتور. والفضل لك. أخذت جنيهاتك ودفعتها لطبيب حقيقي يتقاضى أجراً من زبائنه".

حقيقة الأمر هي أن عدداً من العملاء لم يكونوا يبحثون عن خدمات قانونية. يجيء الواحد من هؤلاء ويخبرني أن " معاملته" معطّلة في هذه الوزارة أو تلك وأنه على استعداد لإعطائي رُبع المبلغ الذي يحصل عليه إذا نجحت في تحريكها. كنت أقول، بلباقة، أنني مستعد لأن أكتب مذكرة قانونية إذا إقتنعت بعدالة موقفه، ولست على إستعداد " لتحريك" أي شيء. لم أؤمن، قط، أن من حقي استخدام علاقاتي الشخصية لتحقيق مصلحة مادية شخصية، وإن كنت أؤمن أن من حقي أن استخدامها لمصلحة عامة، أو لمصلحة آخرين يحتاجون إلى المساعدة للحصول على حقوق مشروعة.

بالإضافة إلى الطلبة والمناهج، كان هناك عدد من الاهتمامات. بدأت أكتب مقالات نصف شهرية في جريدة "الرياض". وبدأت أعد برنامجاً تلفزيونياً أسبوعياً يتابع التطورات الدولية بإسم " أضواء على الأنباء". في البداية كان الصديق الدكتور سليمان السليم يشاركني تقديم البرنامج، ثم إنسحب وتركني بمفردي. حقّق لي هذا البرنامج من الشهرة خلال أسابيع ما لم تحققه ثلاثة دواوين من الشعر خلال أكثر من عشر سنوات. كان الناس، حيثما ذهبت، يسألون: " هل أنت فلان الذي نراه في التلفزيون؟ ". قال اللورد بيرون: " نشرت ديواناً. ونمت. وصحوت فوجدت نفسي مشهوراً ". حسناً! قدّمت برنامجاً تلفزيونياً.ونمت. وصحوت. فوجدت كلّ من ألقاه في الشارع يعرفني.

وكانت هناك أعمال إستشارية في جهات حكومية متعدّدة. عملنا، الصديق الدكتور محمد الملحم وأنا، مستشارين قانونيين في وزارة الدفاع والطيران. لم تكن هناك، أيامها، نماذج موحدة للعقود، ولا شروط عامة تضعها الدولة وتخضع لها الشركات المتعاقدة. كانت كل شركة أجنبية تتعامل مع الوزارة تعّد العقد الذي يناسب مصالحها وترسله مع كتيبه من المحامين.

تمكّنا، بدعم متواصل من الأمير سـلطان بن عبدالعزيز وزير الدفـاع والطيران، في وجه معارضة عنيفة من الشركات أن نضع شروطاً عامة تنطبق على كل العقود. كانت كل شركة تصرّ على إعفائها من الأنظمة السعودية، جملة وتفصيلاً وكنا نصرّ على أن تتقيّد كل شركة بالأنظمة السعودية، جملة وتفصيلاً. انضمّ إلينا، في وقت لاحق، الصديق الدكتور أحمد المالك الذي تولى إدارة العقود في الوزارة. إستطعنا، بعد سنوات من الجهد، وضع نموذج موحّد أهم ما فيه أولوية الأنظمة السعودية. كانت المفاوضات، أحياناً، تستغرق الليل بأكمله. أذكر أننا، مرة بعد مرة، كنا نغادر مبنى وزارة الدفاع والطيران في الرياض، أو فرعها في جدة، والمؤذن يؤذن لصلاة الفجر. أشار الأمير الفريق خالد بن سلطان بن عبدالعزيز، الذي كان وقتها مسئولاً في قيادة الدفاع الجوي، في مذكراته إلى هذه المفاوضات الليلية [1].

وكان هناك عمل إستشاري آخر في وزارة المالية والاقتصاد الوطني. إنضممت إلى لجنة كان يرأسها الأديب العالم الشيخ الصديق صالح الحصيّن. كان من بين مهام اللجنة الإشراف على بناء فندقين ضخمين كانا يشيدان في الرياض ومكة المكرمة. بعد إنتهاء البناء، قامت اللجنة بالتفاوض مع شركة " انتركونتننتال " التي إختيرت لتشغيل الفندقين. كانت المفاوضات أشبه ما تكون بمعركة صاخبة وخرجتُ في نهايتها، بمعلومات لا أول لها ولا آخر عن الصناعة الفندقية. كان من ضمن مهام اللجنة التوقيع على " المستخلصات" المالية. كان الشيخ صالح يقول، مازحاً، أنه يُدقّق بعناية بالغة في كل مستخلص لا يتجاوز مائة ألف ريال وأنه يتساهل في دراسة المستخلصات التي تتجاوز ذلك الرقم. عندما سألته عن السبب قال ضاحكاً: " لو أخطأتُ وطالبتني الحكومة بتسديد المبلغ فقد تجد لديّ مائة ألف ريال. ولكن عندما يكون المبلغ نصف مليون أو أكثر فلن يجد عندي أحد ما يطالب به". كنا، في حقيقة الأمر، ندقق في كل المبالغ، صغيرها وكبيرها.

---

(١) أنظر خالد بن سلطان بن عبد العزيز، مقاتل من الصحراء، (لندن، دار الساقي، الطبعة الأولى، ١٩٩٥) ص١٢٣.

وكان هناك عمل آخر في معهد الإدارة العامة. قرّرتْ الحكومة إنشاء برنامج خاص في المعهد يقدّم دورة مكثفة في الأنظمة السعودية، مدّتها ستان، لخريجي كليات الشريعة في المملكة بحيث يتمكنون، بعدها، من العمل مستشارين قانونيين في وزارات الدولة. طلب مني الصديق الأستاذ فهد الدغيثر، مدير المعهد، أن أشرف على هذا البرنامج. كانت المهمّة تحدياً مثيراً إلى أبعد الحدود، وقد أعطاني فهد كل الصلاحيات المطلوبة ووقف معي في كل خطوة من الطريق. وضعتُ مفردات المنهج بالتشاور مع عدد من المختصين، واتفقتُ مع بعض الزملاء السعوديين على التدريس فيه. سافرت إلى القاهرة للتعاقد مع أساتذة جامعيين مصريين. من أطرف ما مرّ بي خلال تلك الزيارة أنني ذهبت لأرى عميد حقوق القاهرة، كليتي القديمة (تغيّر العميد و لم تتغيّر الكلية). ذهبت بناء على موعد سابق إلا أن الحرس الجامعي العتيد استوقفني عند البوابة الرئيسية. كان الوقت صيفاً، وكنت أرتدي قميصا بدون معطف أو ربطة عنق، وقدّمت نفسي للجندي بدون لقب. نظر إليّ الجندي بشيء من الذهول وقال: " هل أنت متأكد أن لديك موعداً مع سيادة العميد؟!". قلت: " لماذا لا تكلم مكتبه وتتأكد؟ " أجرى المكالمة وعاد يعتذر بحرارة. ثم قال بشيء من العتاب: " كان يجب أن تخبرنا أنك دكتور، يا دكتورا" في كل المواعيد اللاحقة كنت حريصاً على ذكر اللقب، وكان اللقب يفتح الأبواب.

كانت هناك نشاطات في كل إتجاه. بدا لي، أحياناً، أن ساعات الليل والنهار أضيق من ان تتسع لما كنت أعمله. وكانت الحياة مثيرة كما لم تكن من قبل. تدريجياً بدأ الأستاذ الجامعي يتحول إلى شخصية عامة. في تلك الفترة، قبل الوزارة بسنوات، بدأت أدفع ضريبة الشهرة. ظهر الكلام عن "عاشق الأضواء"، " عاشق البروز"، " عاشق الظهور"، وكانت هناك تعليقات لاذعة (معظمها، بطبيعة الحال، يدور وراء ظهري). تعلّمت تلك الأيام، و لم أنس قط، أنه إذا كان ثمن الفشل باهظاً، فللنجاح، بدوره، ثمنه المرتفع. لا

أعزو السبب إلى حسد دفين كامن في صدور الناس، وإن كان العالم لا يخلو من عدد من المنكودين المعذّبين بسعادة الآخرين. ولا أعزو السبب إلى الغيرة، وإن كان العالم يحتوي عدداً من الرجال لا تختلف غيرتهم من الآخرين عن غيرة المرأة من ضرّتها. أعزو السبب إلى نزعة فطرية في نفوس البشر، تنفر من الإنسان المختلف، الإنسان الذي لا يتصرّف كما يتصرّفون. ليس من طبيعة الأمور أن يتولى الأستاذ الجامعي كل هذه المهام العديدة الكبيرة [1]، وأن يكون فوق ذلك كاتباً وشاعراً، وليس من طبيعة الأمور أن تقابل هذه الظاهرة بالإرتياح. إن التمايز، وليس بالضرورة التميّز، هو أسرع وسيلة للحصول على عداء غير المتمايزين. إنني أتحدث هنا عن الأقران والأنداد وزملاء المهنة، أمّا القاعدة العريضة من الناس فأعتقد أنها، بفطرتها السخيّة، ترحّب بنجاح الناجحين. لأمرٍ ما، قال القائل: " اللّهم اكفني شرّ اصدقائي أمّا أعدائي فأنا كفيل بهم". وقال غيره: " اصدقاؤك يستطيعون التعايش مع فشلك؛ ما لا يستطيعون التعايش معه هو نجاحك". في هذين القولينْ كثير من التجنّي على الأصدقاء الحقيقيين ولكنهما لا يتجنيان كثيراً على الأصدقاء العاديين .

هل يختلف الصديق الحقيقي عن الصديق العادي؟ بكل تأكيد! الصديق الحقيقي هو الإنسان الذي اختبرته، المرّة بعد المرّة، فوجدته صامداً في وفائه ثابتاً في ولائه. هو الإنسان الذي عرفك صغيراً فلم يزدرك وعرفك كبيراً فلم يتملقك. هو الإنسان الذي رآك فقيراً فلم يتأثر، وأبصركِ غنياً فلم يتغيّر. هو الإنسان الذي تستطيع أن تكل إليه، وأنت على فراش الموت، رعاية أولادك

---

١. في تلك الفترة لم تكن ثمة قيود على عمل الأستاذ الجامعي خارج الجامعة. سرعان ما تنبّه المراقبون الذين يموتون همّاً عند مراقبة الناس إلى هذه الثغرة الشنيعة في نظام الكون فأسرعوا بسدّها بقيود وضوابط وشروط قصرتْ عمل الأستاذ على جهة واحدة، إذا تحققت القيود والضوابط والشروط.

وتموت وأنت مطمئن البال. هو الإنسان الذي " يضر نفسه لينفعك"، كما قال شاعر عربي قديم. وهو " غنيٌّ عنك ما أستغنيت عنهُ "، كما قال شاعر عربي قديم آخر، " وطلاّعٌ عليك مع الخطوب". من نافلة القول أن مثل هذا الصديق عملة نادرة. كثير من الناس يحيون ويموتون دون أن يعرفوا صديقاً حقيقياً واحداً. من نعم الله عليّ – وما آكثرها! وما أعجزني عن شكرها! – أنْ رزقني عدداً من الأصدقاء الحقيقيين يصل إلى عدد أصابع اليد الواحدة، وهو رقم قياسي عند من يعرفون.

والحديث عن الأصدقاء الحقيقيين لا ينبغي أن يغمط حق العشرات من الأصدقاء العاديين. هناك الأصدقاء الموقتون، الذين يجمعك بهم حيّز زماني تنتهي الصداقة بإنتهائه. وهناك اصدقاء العمل، زملاء المهنة الذين تطورت العلاقة بهم فتجاوزت الزمالة. وهناك أصدقاء الشلة، الأصحاب الذين يأنس المرء إلى رؤيتهم بانتظام، سواء كانت الشلة تنعقد للعب الورق، أو الجلوس على المقهى، أو صيد السمك، أو مطارحة الشعر، أو أغراض أخرى. إلا ان كل هؤلاء، رغم أن وجودهم في حياة الإنسان ضروري ضرورة الماء والهواء والطعام، لا يمكن تصنيفهم ضمن الأصدقاء الحقيقيين. وهناك دائرة ثالثة من المعارف والأقارب تشمل المئات، وقد تتسع فتشمل الآلاف، وهم، بدورهم، جزء أساسي من حياة الإنسان. إلا أننا لا نستطيع أن نطلب من أعضاء الدائرة الثالثة ما نطلبه من أعضاء الدائرة الثانية. السُذّج، وحدهم، هم الذين يخلطون بين هذه الدوائر الثلاث.

عندما كنت في المدرسة الابتدائية وصل أبي إلى متجره، ذات يوم، فوجدني مع مجموعة من الزملاء. سألني فيما بعد: " مع من كنت؟ ". قلت على الفور: " مع أصدقائي". قال مستغرباً: " كل هؤلاء أصدقاؤك؟ ". قلت بثقة الطفولة: " نعم! كلّهم! " ضحك أبي وقال: " أنت محظوظ لو خلص لك من بينهم صديق واحد". ثم مضى فروى لي قصة معروفة في المأثور النجدي الشعبي سمعتها منه لأول مرة. لاحظ أب شيخ في قرية من قرى نجد أن ابنه الفتى يقضي معظم وقته مع أصحابه الكثيرين، يزورهم أو يزورونه. سأله مرة: " يا بُنيّ! لماذا تقضي كل وقتك مع هؤلاء

الفتيان؟ " ردّ الابن: "لأنهم أصدقائي". قال الأب: " هل سبق أن جرّبت أحداً منهم؟ ". ردّ الابن بالنفي. قال له الأب: " اسمعْ لديك كل هؤلاء الأصحاب. وليس لي سوى صاحب شيخ واحد. فلنختبر أصحابك وصاحبي ونر النتيجة". عمد الأب إلى خروف ذبحه، ووضعه في كيس، وأعطاه عبده، وذهب الثلاثة يطوفون باصحاب الإبن واحداً بعد الآخر. كلما فتح الباب صاحب منهم أخبره الإبن أنه اضطر إلى قتل رجل واشار إلى الكيس الذي يقطر دماً، وطلب المساعدة من صاحبه. تعلّل الأصحاب بمختلف الأعذار ورفض أي منهم أن يقدّم أي نوع من أنواع العون. بعد ذلك ذهبوا إلى صاحب الأب الأوحد، وقال له الأب ما قاله الإبن لأصحابه. استمع الشيخ بهدوء إلى القصة وسأل: "هل شاهد الواقعة أحد؟ ". رد الأب أن أحداً لم يشهدها غير العبد. قبل أن يحسّ أحد بما حدث، رفع الشيخ سيفه وأهوى به على رأس العبد قائلاً: " قص رأسه يضيع خبرا" [١]. حسناً ! هذا امتحان دموي بعض الشيء، وتبقى الحقيقة أن الصداقة الحقيقية لا تولد إلا في أتون التجارب القاسية. رحم اللّه أبي! قال لي، في صغري، أشياء كثيرة لم أتبين مدى صدقها إلا عندما كبرت[٢].

أستغربُ عندما يتحدث رجل اعتزل المنصب،أو إعتزله المنصب، عن إنفضاض " الأصدقاء" عنه. الأصدقاء الحقيقيون لا يجيئون مع المنصب ولا يذهبون بذهابه. والأصدقاء العاديون لا يتوقع منهم عاقل أن يتبعوا الإنسان كظله أينما ذهب. أما معارف الوظيفة فمن البلاء الأكيد أن يبقوا رابضين أمام الباب بعد ذهاب الوظيفة. ماذا يفعل أصحاب المصانع بوزير صناعة سابق

---

١. أي اقطع رأسه فلا يبقى شاهد ولا يمكن إثبات ما حدث.

٢. يكرر التاريخ نفسه، أحياناً. أصغر أبنائي، نجاد، عندما كان في المدرسة الابتدائية كان يعتبر كل من حوله من الزملاء " صديقه". قلت له ما قاله لي أبي، وأتمنى أن يكون حظه مع الأصدقاء سعيداً كحظي.

وماذا يفعل بهم؟! أعتقد أن الذين يتذمّرون من انفضاض الأصحاب هم من الذين بهرت السلطة أعينهم، يوم كانوا في السلطة، فعجزوا عن التفريق بين صاحب المصلحة المتملق وبين الصديق [1].

قلت أن للنجاح ثمنه، وأشرت إلى تعليقات وانتقادات لاذعة، ولكن كان هناك ثمن آخر باهظ لم يخطر ببالي أن أتوقعه. كان البرنامج الذي سبق أن أشرت إليه في معهد الإدارة العامة يقتصر على تدريس الأنظمة السعودية المُطبّقة في البلاد و لم تكن له أي علاقة بقوانين أجنبية غير إسلامية. إلا أن بعض الأخوة الكرام المشتغلين بالعلوم الشرعية لم يتمكنوا من فهم طبيعة البرنامج وتصوّروه مُقدّمة لتطبيق القوانين الأجنبية " الوضعية" في المملكة، وتصوّروني نصير هذه الأنظمة. كنت خلال الإعداد للبرنامج قد اجتمعت بعدد من هؤلاء الأخوة، ولاحظت هذا القلق، وتحدّثت عن البرنامج، بإسهاب، وتصوّرت انني نجحت في إزالة مخاوفهم. حقيقة الأمر، كما اتضح فيما بعد، أنني لم أنجح في هذا المسعى. صدر ديواني الثالث " معركة بلا راية" في سنة ١٩٧٠م (١٣٩٠هـ). وأجيز للتداول في المملكة وحظي باقبال القرّاء وبإهتمام النقّاد. كتب أحدهم، غفر اللّه له فقد أفضى إلى ما قدّم، مقالاً مثيراً في صحيفة كويتية، بلا توقيع، تحدث فيه عن الديوان كما لو كان نسخة حديدة من " رجوع الشيخ إلى صباه". وجد الخائفون من القوانين الوضعية في الديوان السلاح الفعّال لمحاربة الرجل الذي أصبح، في نظرهم، رمزاً يجب أن يُحارب ويُحطّم.

ذهبت وفود عديدة إلى الملك فيصل، رحمه اللّه، تطالب باتخاذ أقصى العقوبات ضد صاحب الديوان (فصله من الجامعة على أقل تقدير). طلب

---

١. كل الناس " أصدقاء " السلطة، ومن هنا قال الرئيس كيندي عند تولّيه الرئاسة "سأحتفظ بأصدقائي القدامى، لأنني لا أستطيع الحصول على أصدقاء جدد في هذا الموقع". من الواضح أنه كان يعرف الفرق بين الدوائر الثلاث.

الملك فيصل من بعض مستشاريه قراءة الديوان وإفادته، وتمّ ذلك، ورفع إليه تقرير يقول إن الديوان لا يحتوي على أيّ شيء يختلف عمّا يضمّه أي ديوان شعري عربي آخر، في الحاضر أو الماضي. إلا أن الضجّة لم تهدأ. استمرت الوفود، عبر أسابيع عديدة، تطالب بالعقوبة. شكّل الملك فيصل لجنة وزارية ضمّت وزير العدل ووزير المعارف ووزير الحج والأوقاف، وجميعهم من المتعمّقين في دراسة الشريعة، لدراسة الديوان. إنتهت اللجنة إلى أنه لا يوجد في الديوان شيء يمس الدين أو الخلق. بل إن الأستاذ حسن كتبي، وزير الحج والأوقاف، أراد أن يضيف إلى المحضر فقرة يقترح فيها تكريم صاحب الديوان لأنه كتب ديواناً يستحق التكريم. لعلّ هذه أول مرة في التاريخ تشكّل فيها لجنة على هذا المستوى " لمحاكمة" ديوان. ذهبت المشكلة ولكن الدرس لم يذهب: لكل شيء ثمنه. يقول الأديب السوري المعروف محمد الماغوط: " ما من موهبة تمر بدون عقاب "، ويمكننا أن نضيف: " وما من موقف يمر بلا ثمن!". لم يكن الديوان سوى قميص عثمان: لم يقرأ أحد - إنسانٌ واحد- من الوفود المحتجة الديوان أو يره بعينيه. كانت هذه الأزمة الأولى و لم تكن الأزمة الأخيرة. في كلّ مرّة، كان هناك قميص عثمان ظاهر، يتعلق بالدين والأخلاق، وسبب حقيقي لا علاقة له بالدين أو الأخلاق.

" جزى الله الشدائد كلّ خيرا ". لم أكن أعرف الأمير عبدالله بن عبدالعزيز قبل هذه الأزمة. سمعت، من أحد المقربين إليه، أنه اتخذ، خلال الأزمة، موقفاً نبيلاً وحث الملك على عدم الاستجابة إلى مطالب الغاضبين المتشنجة. عندما سمعت بهذا الموقف، بعد انتهاء الأزمة، ذهبت لأسلّم عليه وأشكره، وكان هذا اللقاء بداية التعرّف. على الذين يرون في الصلات الشخصية تفسيراً لكل شيء، أن يذكروا أن هذه الصلات يمكن أن تبدأ في أعماق الأزمات.

لا أودّ أن أترك هذا الموضوع قبل أن أشير إلى قصة بيروقراطية ظريفة تدلّ على مكر البيروقراطية الذي تزول منه الجبال (كنتُ في هذه الحالة المستفيد من المكر!) . عندما بدأت الأزمة أمر الملك فيصل وزير الاعلام،

الأستاذ إبراهيم العنقري، بتشكيل لجنة من عدة جهات تناقش الرقيب الذي أجاز الديوان. أبلغ الوزير وكيل الوزارة، الأستاذ فهد السديري، بالأمر، واجتمعت اللجنة. كان من ضمن الأعضاء مستشار قانوني قال إنه لا بد من رؤية الأمر الملكي لمعرفة مهمة اللجنة بالتحديد. دارت مراسلات عديدة إنتهت بأن الأمر الملكي صدر شفوياً ولم يتضمن مهمة محددة. (استغرقت العملية بضعة اسابيع). عندما اجتمعت اللجنة مرة أخرى تبين للمستشار القانوني أن الأمر الشفوي لم يحدد رئيساً للجنة وبالنظر إلى وجود عدة أشخاص من مراتب متساوية كان من الضروري طلب التوجيه (واستغرقت العملية بضعة أسابيع أخرى). عندما أمكن الإجابة على كل الأسئلة القانونية كان الموضوع قد تجاوزه الزمن، وأن كان ملأ ملفاً ضخماً بالمراسلات.

فلنعد إلى النشاط متعدد الجوانب. لم يكن النشاط في سبيل النشاط (أو البروز أو الظهور!). كنت في حاجة إلى كل ريال أحصل عليه من الأعمال الإضافية. عندما أنهيتُ مرحلة الدكتوراه عقدت العزم على أن اعتمد على نفسي كلية وألاّ أكلّف أسرتي أي عبء مالي. كنت قبل سفري للدكتوراه قد حصلت على المرتبة الثانية. لم تكن هناك صعوبات هذه المرة. كانت المتطلبات متوفّرة والمرتبة موجودة. كان راتب المرتبة، وقتها، ألفاً وثمانمائة ريال. عند عودتي وجدت أن الجامعة قد تمكنت من إضافة مكافأة تدريس إلى رواتب أعضاء هيئة التدريس، وكان الراتب، مع هذه المكافأة، يقل قليلاً عن ثلاثة آلاف ريال. كانت متطلّباتي المادية تفوق هذا الرقم بكثير. كنت أدفع كل شهر ألفي ريال قسط المنزل الذي بناه الصديق عمران العمران. وكنت أدفع ألف ريال قسط سيارة اشتريتها من الصديق عبدالرحمن العيسى (باعها، مشكوراً، بلا مقدّم). وكنت أدفع ألف ريال قسط الأثاث والمعدات الكهربائية. كان الدخل الإضافي ضرورياً لمواجهة هذه الأعباء. كنت أتقاضى من وزارة المالية والإقتصاد

الوطني مبلغ ألـف ريـال شـهرياً، واسـتلم مبلغاً مماثلاً مـن وزارة الدفـاع والطيران، وكنت أتلقى من معهد الإدارة العامة مبلغ ألف وخمسمائة ريال. على هذا النحو تمكنّا، زوجتي وأنا، من مقابلة كل التزاماتنا. كثيراً ما كـان الشهر ينتهي دون أن يكون لدينا ريال واحـد فـائض (كـان الفـائض، عندمـا يوجد، يذهب في شراء الكتب) [1].

أريد أن أتوقف هنا لأقول أن على الذين يريدون أن يتمتعوا بطيّبات الحيـاة، في هذه الحالة المنزل والسيارة والأثاث المريح، أن يكونوا مستعدّين للعمل الشـاق. أخشى أن بعضنا خلال الطفرة بدأ يتوقع أن يلقـى كـل شـيء دون أن يقـوم مـن جانبه بعمل أي شيء. لا شك أني أفدت من أعمالي الاستشـارية خبرة لا تقـدّر بثمن، من كيفية عمـل الشـركات متعددة الجنسـية إلى كيفيـة وضـع المنـاهج الأكاديمية. ولا شك أيضاً أنه بدون الدخل الذي جاء من هذه الأعمال الإضافية لم يكن بوسعي أن أواجه التزاماتي المادية. بعد أن سـدّدتُ الأقسـاط كلهـا، وقـد إستغرق الأمر أربع سنوات من الجهد المضـني، قررت ألا أشتري، بعدهـا، شيئاً بالتقسيط. إذا لم يكن لديّ ثمن شيء ما فسوف أنساه وأصرف النظر عـن شـرائه مهما كانت رغبتي في اقتنائه. تمكنت، بفضل اللّه وتوفيقه، من ذلك الحين إلى الآن أن أعيش بدون ديون، بدون ذلك الـذل المزعـج في النهار والهـم المؤرق في الليل. لا أستطيع أن أفهم كيف يستطيع إنسان مكبل بالديون أن يعرف الطمأنينة والسكينة، خاصة عندما تكون الديون مخصصة لأغراض إستهلاكية خالصـة أو لترف لا علاقة له بالحاجات الحقيقة.

---

١. في سنة ١٩٧١م (١٣٩١هـ) صدر نظام جديد للخدمة المدنية قلب الأسماء رأساً على عقب. أصبحت مرتبة وكيل الوزارة الخامسة عشرة ومرتبة الوكيل المساعد الرابعة عشرة، وتليها الثالثة عشرة وهكذا. وظلّ أساتذة الجامعـة مرتبطين بالكـادر العـام حتى صدر كادر خاص بهم بعد صدور الكـادر العـام بعشـر سنين. في ظل الكـادر الجديـد تحسنت الأوضاع المالية لأعضاء هيئة التدريس، وإن كانت لم تتحسن بما فيه الكفاية.

أصل، الآن، إلى محطّة هامة في حياتي الإدارية، هامة في ذاتها، وهامة في تأثيرها على ما تلاها من محطات، وهي العمادة. هذه قصة شيّقة، وهي قصة تستحق أن تروى بشيء من التفصيل. كان هذا العمل أصعب ما توليته في حياتي من أعمال ، أصعب من السكة الحديدية، وأصعب من وزارة الصناعة والكهرباء، وأصعب من وزارة الصحة، وأصعب من السفارة في البحرين، واصعب من السفارة في لندن. والسبب في ذلك بسيط: مسئولية العميد، كما أفهمهما أنا لا كما يفهمها العمداء الصوريون، لا توجد بجانبها سلطة تعادلها. لا شيء يشبه إحباط الإنسان الذي يرى نفسه مسئولاً عن أشياء لا أول لها ولا آخر دون أن تكون لديه أي سلطة. الدرس الكبير الذي تعلمته من تلك التجربة، وهو درس أوصي كل إداري ناشيء أن يضعه نصب عينيه طيلة الوقت، هو: لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه. لم أكن أعي هذا الدرس وجلبت لنفسي، وللآخرين، قدراً لا يستهان به من المتاعب.

فلنبدأ من البداية. لماذا أصبحتُ عميداً لكلية التجارة؟ سأحاول أن أكون صريحاً إلى أبعد الحدود. لم تكن الكفاءة هي السبب، فربّما كان بين الزملاء من هو أكثر كفاءة. و لم تكن الأقدمية هي السبب، فقد كان معظم الزملاء أقدم مني. و لم يكن التخطيط هو السبب، فكل من قرأ الصفحات الماضية أدرك أنه لم يكن هناك تخطيط. كان السبب الحقيقي انني كنت عضو هيئة التدريس السعودي الوحيد الذي لم تكن لدى وكيل الجامعة تحفظات عليه. وسبب الرضا هو أنه لم تكن لدىّ تطلعات قادت إلى ظلامات. أما بقيّة الزملاء فقد كان لدى معظمهم عدد من الظلامات النابعة من تطلعات لم تتحقق. وكانت التطلعات، في مجملها لا تفاصيلها، تطلعات مشروعة.

وطّنت نفسي منذ عرفت الأستاذ حسين السيد على أسلوبه في الإدارة، وكنت أعرف أنه لا يستطيع تغييره حتى لو أراد. لم أضيّع لحظة واحدة من وقتي، أو من وقته، في إقناعه بتفويض لم يكن يؤمن به أساساً. ووطنت نفسي

على طريقة الدكتور عبدالعزيز الخويطر في الإدارة، هذه الطريقة التي تشكلّ جزءاً لا يتجزّأ من شخصيته. تركت الكلية لأوضاعها، وتركت الجامعة لأوضاعها، و لم أدخل صراعاً مع أحد. لم يكن هذا هو الحال مع معظم الزملاء السعوديين. كانوا يشعرون شعوراً عميقاً بالغبن. و لم لا ؟ كان لكل كلّيات الجامعة الأخرى، العلوم والزراعة والصيدلة والطب والهندسة، عمداء سعوديون. لم يكن هناك عميد غير سعودي إلا في كلية الآداب وكلية التجارة. لم يستطع الزملاء أن يفهموا السر الذي جعل زملاءهم في الكليات الأخرى قادرين على تولي العمادة وجعلهم محرومين منها. و لم يقتصر الحرمان على العمادة. لم يكن من حقهم حضور مجلس الكلية إلا أعضاء مراقبين، لا يجوز لهم التصويت، وإنما يحضرون " بغرض التدريب" .

كان الوضع، بالفعل، لا يخلو من غرابة. هناك أستاذ سعودي يتولّى العمادة ويشارك في كل مجالس الجامعة ويساهم في رسم سياستها، وهنا أستاذ سعودي لا يستطيع المشاركة حتّى في مجلس الكلية. هذه الظلامة المشروعة أدّتْ إلى توتر شديد في العلاقة بين الزملاء وبين وكيل الجامعة. من ناحيته، كان وكيل الجامعة يرى أن الأمور لا تؤخذ غلابا، وأن فترة من التدريب لا تضر أحداً، وأن على الزملاء أن يثبتوا أنهم قادرون على التعامل معه بالحسنى قبل أن يطالبوا بعمل يتطلب احتكاكاً يومياً به. كانت هناك محاولة للوصول إلى حلّ وسط. كُلّف أحد الزملاء بوكالة الكلية. إلا أن التجربة كانت فاشلة من يومها الأول. لم يترك العميد اي مجال للوكيل الذي وجد نفسه يشغل منصباً لا معنى له. انتهت التجربة بشعور بالمرارة شمل جميع الأطراف.

كان الجو في الكلية عندما رجعتُ بالدكتوراه مليئاً بالمغناطيسية: عميد يرى أن ولاءه الأول والأخير لوكيل الجامعة؛ وكيل جامعة لا يرى أيّ مبرر لتغيير العميد الذي يثق به ويعتمد عليه؛ وزملاء يرون أن العميد يجب أن يتغيّر (ووكيل الجامعة إن أمكن!). جرت بعض المحاولات لجرّي إلى جبهة " الصمود والتصدّي"، إلا أنني لم أستجب. لم يكن لدي وقت فائض لمشاغبات لا تُغني ولا تسمن من جوع.

عندما انتهت فترة الزميل الذي كُلّف بالوكالة اقترح الأستاذ حسين السيد عليّ، بموافقة الدكتور عبدالعزيز الخويطر أو بإيحاء منه، أن أتولّى الوكالة. قلتُ بلا تردد لأني كنت أعرف أن المنصب الجديد لا يحمل عبء أو مسئولية. قلتُ لزوجتي، وقتها، و لم أكن أمزح، إن كل ما تعنيه الوكالة إنتقالي إلى مكتب أوسع بكثير من المكتب الضيّق الذي كان يشاركني فيه زميل آخر.

قبل أن يصدر قرار تعييني وكيلاً للكلية حدث شيء لم يكن في حساب أحد. طلب وزير المعارف، الرئيس الأعلى للجامعة، الشيخ حسن آل الشيخ، رحمه الله، من الدكتور عبدالعزيز الخويطر أن يعيّن عميداً سعودياً لكل من كليتي الآداب والتجارة. وأبلغه أن هذه الرغبة لا تأتي منه شخصياً وإنما بتوجيه من الملك فيصل، رحمه الله. وأبلغه أن من الضروري وضعها موضع التنفيذ قبل بدء السنة الدراسية الجديدة ١٩٧١-١٩٧٢م (١٣٩١-١٣٩٢هـ). لا أظن أن أحداً من القرّاء سوف يكون بحاجة إلى ذكاء خارق ليتوقع ما حدث: إقترح الدكتور الخويطر أن أتولّى أنا العمادة، إلاّ إنني لم أوافق على الفور.

لم يكن الأمر بهذه السهولة. وظيفة الوكيل الفخرية لم تكن لتعني شيئاً أو لتزعج أحداً أمّا العمادة فقضيّة مختلفة تماماً. هل سيقبل الزملاء التعاون مع زميل يفوقونه أقدمية؟ هل سيرضى الزملاء عن مرشّح مؤهله الرئيسي علاقته الطيبة مع وكيل الجامعة؟ ماهو شعور الذين كافحوا من أجل التغيير عندما يجيء التغيير لصالح إنسان تأقلم مع الأوضاع الراهنة و لم يطالب بتغيير؟ وهل يستطيع العميد أن يدير شؤون الكلية بدون تعاون كامل من الزملاء؟ وماذا عن وكيل الجامعة؟ هل سيبقى الوكيل راضياً عندما تبدأ مطالب العميد؟ لم أكن خبيراً، وقتها، بالطبيعة البشرية، ولا أدعي أنني، الآن، خبير بالطبيعة البشرية ولكني أدّعي أنني كنت أعرف أني أسعى إلى حقل من الألغام.

حاولت التملّص. كتبت إلى الدكتور الخويطر رسالة ضمّنتها ثلاثة شروط "غير قابلة للتفاوض" لكي أقبل العمادة. الشرط الأول هو أن تكون العمادة لفترة واحدة، سنتين، دون تجديد. والشرط الثاني هو أن يتيح لي المجال للقيام بدوري في

الإصلاحات التي أعتقد أن الجامعة تحتاج إليها. والشرط الثالث هو أن يوافق كل الزملاء السعوديين في الكلية، كلهم بلا استثناء، على تعييني. وأضفتُ أن أيّ اعتراض من أي واحد منهم سوف يكون في نظري بمثابة " فيتو" يمنع صدور القرار. كنت واثقاً أن هذه الشروط المقدّمة إلى رجل لم يسبق له التعامل مع شروط كفيلة بإنهاء الترشيح. كتبت هذا كله، وتنفّست الصعداء.

كانت مفاجأة مذهلة أن يقول لي الدكتور الخويطر عندما زرته بعد يومين من الرسالة أنه لا يوافق على الشروط فحسب بل يرحّب بها. فيما يتعلّق بالمدّة، كان من رأي الخويطر أن هذه افضل وسيلة لتداول العمادة بين كلّ الزملاء. وفيما يتعلق بالإصلاحات، قال اني استطيع أن اطرح ما شئت من اقتراحات على مجلس الجامعة وأنه لن يعترض على شيء يقرّه المجلس. وفيما يتعلق بموافقة الزملاء جميعاً، ذكر لي أنه كلّف الدكتور عبدالله الوهيبي، أمين عام الجامعة، بأن يجتمع بالزملاء ويحصل على موافقتهم. تمّ الاجتماع، بالفعل، وأخبرني الدكتور الوهيبي أن الزملاء، كافة، وافقوا على تعييني، وبلا تحفظات. فيما بعد، أصيب البعض بفقدان الذاكرة. قال من قال أن المشاورة كانت شكلية. وقال من قال أنه لم تكن هناك أية مشاورة وإنما كان هناك مجرد إبلاغ بقرار سبق أن اتّخذ. قوّة الذاكرة ليست من سمات البيروقراطية، ولهذا يحرص دهاة البيروقراطيين على تسجيل كل شيء في الأوراق. لم أكن، وقتها، ولست الان، من دهاة البيروقراطيين. فقدان الذاكرة لا يهم، ما يهم هو أنني أصبحت في سن الحادية والثلاثين، بعد سنة واحدة من حصولي على الدكتوراه، عميداً لكلية التجارة [1].

---

(١) قد يبدو هذا الوضع غريباً الآن إلا أنه لم يكن غريباً وقتها. في كلّيات الجامعة الأخرى تولى معظم العمداء السعوديين العمادة بعد فترة وجيزة من الحصول على الدكتوراه. الدكتور الخويطر، نفسه، أصبح أميناً عاماً للجامعة إثر حصوله على الدرجة، وبعدها، بسنة، عيّن وكيلاً للجامعة. حقيقة الأمر هي أنه كان يمارس كل صلاحيات المدير لأنه لم يكن هناك مدير للجامعة طيلة الفترة التي قضاها وكيلاً.

لا بُدّ قبل الحديث عن تجربتي الحلوة/ المرّة مع العمادة أن أتحدّث عن دور العميد في الأنظمة الجامعية المختلفة. في فرنسا يتداول العمادة أقدم الأساتذة، ويتداولونها لأسباب أكاديمية خالصة. من تمام الوجاهة الأكاديمية أن يتوّج الأستاذ حياته المهنية بالعمادة. وكتب القانون مليئة بالإشارات إلى "الأستاذ العميد". إنتقل هذا التقليد، بحذافيره، إلى مصر. في النظام الأمريكي، على النقيض تماماً، يعتبر رئيس القسم، أو مديره، مسئولاً عن الشئون المالية والإدارية ولا تحمل الوظيفة معها أي نوع من أنواع " الوجاهة". في بريطانيا، يتأرجح الوضع بين النقيضين: المنصب الفخري الخالص، والمنصب الذي لا يكاد يختلف عن عمل السكرتير. في جامعة الملك سعود، التي نقلت نظامها بحذافيره، من التقليد المصري/ الفرنسي، كان المفروض أن يسود التقليد المصري/ الفرنسي حيث لا تكاد العمادة تعني شيئاً يتجاوز الوجاهة المظهرية. إلا أن جامعة الملك سعود كانت جامعة وليدة، لم تستقر بعد تقاليدها، وكان هذا العميد، بالذات، شاباً متحمساً لا يحمل كثيراً من الإحترام للتقاليد المصرية/ الفرنسية الجامعية.

" سعادة العميد!". لقب سحري جديد! هل شعرت بلفقة جيّاشة من دفقات النشوة؟ لم تكن هناك نشوة بالمنصب ولا فرحة باللقب. " تغيّرت القبعة"، ومع القبّعة الجديدة وُلد مخلوق جديد. الأكاديمي الذي كان لا يريد شيئاً سوى أن يُترك وشأنه مع طلبه ومهامه الإستشارية أصبح الآن مسئولاً بارزاً في الجامعة، ومع هذا الموقع جاءت مسئوليات وطموحات جديدة. منذ الأسابيع الأولى وجدت نفسي في دوّامة طاحنة من العمل. لم تكن هناك دقيقة واحدة، واحدة!، من الفراغ. طالب يدخل وآخر يخرج. زميل يريد هذا وزميل يطلب ذاك. وليّ أمر يرجو قبول إبنه وآخر يرجو إعطاء ابنه فرصة أخيرة قبل فصله. ولا ينقطع الهاتف عن الرنين. قرارات كثيرة متنوعة تتخذ على الفور، وآراء ومقترحات تنهال من كل مكان. كان من حسن حظي أن وافق الصديق الدكتور منصور التركي على أن يتولى وكالة الكلية. عهدت إليه، على الفور، بشئون الطلاّب

كلّها. لم تكن وكالة فخرية؛ كان شريكاً فعلياً في كل شيء. إذا كـان قـد تحقّق أي انجاز خلال عمادتي فما كان له أن يتحقق بـدون منصـور الـتركي. تمكنـت، بمساعدته، أن أجد الوقت الكاف للتـأمل، وتمكّنـت، بفضـل تواجـده الدائـم، أن أترك الكلية لمهامي الأخرى في الجامعة وأنا مطمئن كل الإطمئنان.

قلت أن المسئولية التي تقع على عاتق العميد كبيرة. مـن الناحيـة النظريـة "يتولى العميد إدارة شؤون الكلية العلمية والإدارية في حدود النظـام"، " كمـا يتولى حفظ النظام في الكلية أو المعهد" [1]. من الناحية العمليـة، كـان العميـد مسئولاً أمام الجميع عن كل شيء. كل الأساتذة العـاملين في الكليّـة يحملـون مطالبهم ومشاكلهم إلى العميـد. كـل الموظفـين الإداريـين العـاملين في الكليـة ليس لهم من مرجع سوى العميد. كـل طـالب يعـاني أي مشـكلة، كبـيرة أو صغيرة، يجري بها إلى العميد (كان المكتب مفتوحاً على مصراعيـه، و لم يكـن هناك سكرتير ينظـمّ المواعيـد). كـل طلبـات الكليّـة الماديـة، مـن الأوراق إلى الطاولات، تستقر على مكتب العميد.

في مقابل ذلك، لا تكاد توجد أي صلاحيات سـوى تلـك الـتي ينتزعهـا العميد لنفسه انتزاعاً. المـادة الـتي نصّـت علـى أن تكـون إدارة العميـد شـئون الكلية " في حدود النظام"، جرّدته، بهذه الكلمات الثلاث، من كل صلاحية. لا توجـد في أي نظـام أيّ صـلاحيـات محـددة للعميـد (سـوى رئاسـة مجلـس الكلية!). لا يستطيع العميد صرف ريـال واحـد، واحـداً!، دون موافقـة إدارة الشئون المالية في الجامعـة. ولا يسـتطيع تعيـين فرّاش واحـد، واحـداً!، بـدون موافقة وكيل الجامعـة. في الشـئون الأكاديميـة هنـاك مجـالس الأقسـام ومجلـس الكلية ولا يستطيع العميد، في هذا المجال، فعل شيء دون موافقة هذه المجالس. على مستوى الجامعة، لا يستطيع العميد إدخال أية تغيـيرات مـن أي نـوع إلا بموافقة مجلس الجامعة (الذي يتكون من العمـداء ومن أسـتـاذ من كل كليـة

---

١. أنظر كتاب الجامعة الذي سبقت الإشارة إليه ص ٧٢.

ويرأسه وكيل الجامعة). هناك، بعد هذه المجالس كلها، المجلس الأعلى للجامعة، ويرأسه وزير المعارف. كان الأستاذ حسين السيد أمين عام المجلس الأعلى، ومنه ورثت هذه المهمة، إلا أن المجلس الأعلى لم يكن يجتمع إلا نادراً، وكان، غالباً، يكتفي بالتصديق على قرارات سبق أن اتخذها مجلس الجامعة.

في ضوء ما تقدّم، لابد أنه قد اتّضح للقارىء أن دور العميد الحقيقيّ لا يكاد يتجاوز دور ساعي البريد: ينقل الأوراق من الكلية إلى الجامعة وبالعكس. وكان المفروض أن أكتفي بهذا الدور. إلا أنني، في فورة الشباب، كنت أنظر إلى العمادة نظرة تختلف، تماماً، عن النظرة التي حدّدتها التقاليد، وتختلف، تماماً، عن النظرة التي رسمتها " الأنظمة". كنت أرى أن العمادة يجب أن تكون عملاً حقيقياً هاماً، يمارس شاغله أعمالاً حقيقية هامة.

حسناً! ماذا فعل العميد ذو الطموحات الكبيرة- طموحات العمل لا الطموحات الشخصية- بالصلاحيات المحدودة؟ بادئ ذي بدء، صرفت همي إلى تلك القرارات التي كان بوسعي أن أتخذها دون الرجوع إلى أحد، القرارت التي لا تتطلب إعتمادات مالية تذكر، ولا تتطلب موافقة من أي مجلس. ضمن هذا الحيّز تحركت في كل اتجاه كان بوسعي أن أتحرك فيه. كنت أتخذ قراراً بقبول الطلبة الذين اقتنع بصلاحيتهم للدراسة حتى عندما لا تتوافر شروط القبول التي وضعتها الجامعة [1]. كنت أعطي الدرجات اللازمة لنجاح الطالب الذي يقف على شفا النجاح بسخاء يتجاوز سخاء "لجان الرأفة " في كل كليات الجامعة، مجتمعة [2].

---

١. لم يكن القبول اعتباطياً. كنت أرى أن الطالب الموهوب، رياضياً أو فنياً، يجب قبوله حتى لو نقص معدله درجة أو درجتين، وكنت أرى أن حماسة الطالب لدخول الكلية تعوض عن نقص درجة أو درجتين.

٢. " مشّي! " أصبحت هذه كلمة السرّ بيني وبين الدكتور منصور التركي كلما احتاج طالب إلى درجات معدودة للنجاح. لا نزال، هو وأنا، نتذكر الكلمة ونضحك.

دفعت النشاط الثقافي والفكري والاجتماعي في الكلية إلى أقصى مدى. سرعان ما ظهرتْ ثلاث مطبوعات، مجلة أكاديمية رصينة، ومجلة ثقافية عامة، ونشرة يصدرها الطلاب (ويملأونها بالمواضيع الساخنة والتعليقات اللاذعة). اكتشفت، أيامها، سرّاً عظيماً من أسرار الإدارة: إفتح المجال أمام الآخرين وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم. تفتحت مواهب المعيدين، وإنطلقت مواهب الطلبة. كان شعوري لا يختلف عن شعور الرجل الذي فتح قمقماً ليفاجأ بمارد جبّار ينطلق، مارد خيّر لا شرير (أخذت هذا المارد معي حيثما ذهبت!). قامت في الكلية عدّة جمعيات علمية وكانت الجمعية الرائدة هي جمعية العلاقات الدولية التي أنشأها الدكتور سليمان السليم. سرعان ما أصبح نشاط الكلية الثقافي، الذي كان متنوعاً و شيّقاً واستقطب محاضرين ممتازين، حديث الرياض بأسرها. هل أتجنّى على الحقيقة إذا قلت أن كلية التجارة كانت، في تلك الأيام، كلّية مثيرة، ربّما الكلّية الوحيدة المثيرة في الجامعة؟ أترك الجواب لمن عاصروا تلك الفترة.

ماذا عن القرارات المالية والإدارية التي كانت تحتاج إلى موافقة وكيل الجامعة؟ كنتُ أنقضّ على الدكتور الخويطر بمطالبات لا تنتهي، بإلحاح لا يملّ. لا بُدّ أن أقول، إحقاقاً للحقّ، أن الدكتور الخويطر كان متجاوباً مع الطلبات، ولا بد أن أضيف، إحقاقاً للحق، أن الدكتور الخويطر كان متجاوباً بالقدر الذي تسمح به طبيعته الإدارية المحافظة. أهمّ ما انجزته، في هذا المجال، هو اقناعه بتعيين ستّة معيدين دفعة واحدة، وكان هذا تقليداً حميداً استمر في السنة التي تلتها. في الماضي، لم تكن الكلية تعيّن إلا معيداً أو معيدين في السنة، وأحياناً لا تعيّن أحداً (لماذا؟ علم هذا عند ربي!). لم تقتصر مطالباتي الملحة على وكيل الجامعة. اكتشفت، في تلك الفترة، و لم أنس قط، أن القرار كثيراً ما يكون من صنع الموظف الصغير الذي أعدّه لا المسئول الكبير الذي وقّعه. كنت أقضي جزءاً كبيراً من وقتي أطوف على الإدارات أرجو هذا المدير وأتوسّل إلى ذاك.

ماذا عن الشئون الأكاديمية في الكلية؟ كُنّا، كافة الزملاء السعوديين، وأنا، مقتنعين أن مناهج الكلية التي لم تتغير منذ ميلادها في سنة ١٩٥٩م (١٣٧٩هـ)

في حاجة إلى تطوير شامل. لم يكن في الكلية سوى تخصّصيْن إثنين، أولهما الإدارة والمحاسبة، وثانيهما الإقتصاد والعلوم السياسية، وكان التخصّص يبدأ في السنتين النهائيتين. كان من رأينا جميعاً أن الأوان قد آن لتوسيع التخصصات وتنويعها، وهذا ما كان. اشتمل المنهج الجديد على سنة أولى مشتركة تتفرع بعدها التخصصات وتقود إلى شهادات بكالوريوس في كل من الإقتصاد، والمحاسبة، وإدارة الأعمال، والدراسات السياسية والدولية، والإدارة العامة، والأنظمة. لم يكن إقرار المنهج الجديد عملية سهلة، فقد كانت لكل منا آراؤه وتوجهاته، وكثيراً ما كان مجلس الكلية ينعقد يومياً لبحث هذا الموضوع. بعد بضعة شهور من هذا النشاط المكثف تمكّنتُ من رفع المنهج المتكامل الجديد إلى مجلس الجامعة حيث أُقرّ بلا تعديلات (سوى تأخير منهج الأنظمة).

رحم الله الأستاذ حسين السيد! لم يتأقلم مع الوضع الجديد، تحوّل الرئيس إلى مرؤوس فحسب، بل قدّم لي كل ما احتجت إليه من عون. طلبت منه أن يستمر في أداء المهام التي أتقنها عبر السنين والتي لم يكن لدي الوقت أو الجلد أو الرغبة في تعلّمها. في مقدّمة هذه المهام إعداد جدول المحاضرات. هذه مهمة تحتاج إلى صبر أيوب وإلى دهاء إياس وتتطلب الموازنة الدقيقة بين مصلحة الطلاب ورغبات الأساتذة. وكان من بين هذه المهام الإشراف على "الكونترول". وما أدراك ما " الكونترول" ! لجنة الامتحانات التي تضم ما لا يكاد يُحصى من اللجان الفرعية: لجنة الأرقام السرية، ولجنة التصحيح، ولجنة طبع الأسئلة، ولجنة فتح المظاريف، وغرائب وعجائب أخرى من هذا القبيل. إلا أن الوضع الجديد كان يختلف عن الوضع القديم. لم يكن الأستاذ حسين، الآن، يتخذ قراراً إلا بعد الرجوع إلى العميد. تغيرت المواقع و لم تتغيّر العلاقة الممتازة.

ألا تبدو الصورة التي رسمتها عن العمادة، حتى الآن، وردية أو قريبة من اللون الوردي؟ لماذا قلت، إذن، أن العمادة هي أصعب عمل توليته في حياتي؟ أولاً، تحدثت، هنا، عن الأشياء التي أُنجزتْ، وهي كثيرة، و لم أتحدّث عن الأشياء التي لم تنجز، وهي أكثر. ثانياً، تحدثت، هنا، عن النتيجة و لم أتحدث عن عملية

المخاض البطيئة الأليمة التي كانت تسبق النتيجة. كانت هناك انجازات لا تنكر، إلا أنه كانت هناك صعوبات لا يمكن أن يتجاهلها إلا فاقدو البصر، وإلى هذه الصعوبات سوف انتقل الآن.

كانت الصعوبة الأولى، والأساسية، تكمن في التعامل مع الزملاء السعوديين في الكلية، أو معظمهم إذا أردنا الدقة. في البداية، كان هناك شهر العسل المعتاد. ثم بدأت المشاكل ترفع رأسها. كانت المشاكل، كلّها، تتمحور حول سؤال واحد: أين تبدأ صلاحيات العميد واين تنتهي؟ كنت أرى أنه مادام العميد، بحكم النظام والواقع، هو المسئول الأول والأخير عن كل ما يدور في الكلية فيجب أن تكون له كلمة ولا أقول الكلمة، في كل ما يدور في الكلية. وكان الزملاء، أو معظمهم، يرون أن أي تصرف يقوم به العميد خارج النطاق الضيق المحصور الذي تعوّدوا عليه، دور ساعي البريد الذي سلفت الإشارة إليه، هو إعتداء على استقلاليتهم، وتعسف في استخدام السلطة يجب أن يقاوم بكل ضراوة [1]. هذه المسألة النظرية لا يمكن تفهمها إلا بأمثلة عملية.

كان عدد من الطلاب يجيئونني شاكين من أنهم لا يستطيعون مقابلة أستاذ ما لاستيضاح بعض المسائل لأنه "من الفصل للسيّارة ومن السيّارة للفصل". هل من حق العميد أن يطلب من كل أستاذ أن يخصّص ساعات محدّدة ومعروفة لمقابلة الطلبة الراغبين في مقابلته؟ كنت أرد بالإيجاب، وكان معظم الزملاء يردّون بالنفي (" نحن لسنا فرّاشين عندك!") كان بعض الطلبة يجيئون شاكين من أن الامتحان على الأبواب وأن أستاذ المادة لم يوزع مذكرات المنهج. هل من حق العميد أن يناقش الأستاذ الحساب في موقف

---

١. الصراعات الأكاديمية ظاهرة معروفة في كل جامعات العالم والسبب بسيط: إنعدام السلطة الرئاسية. حيث لا يوجد رئيس يتحوّل الجميع إلى رؤساء. قال أحد أساتذة العلوم السياسية الأمريكية أن أعنف النزاعات لا تدور في ميادين الحروب بل في أروقة الجامعات. في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، كثيراً ما تصل الخلافات بين الأساتذة إلى المحاكم.

كهذا؟ كنت أردّ بالإيجاب، وكان معظم الزملاء يردّون بالنفي (" أنا حر في مادتي! وحرّ مع طلبتي!") كان بعض الطلبة يشتكون من أن أستاذ المادة سافر، بغتة، وأوكل مهمة تدريس المادة إلى زميل آخر. هل من حق العميد أن يطلب من الأساتذة ألاّ يسافروا إلاّ بعد التنسيق معه، على السفر وعلى المدرس البديل؟ كنت أردّ بالإيجاب وكان معظم الزملاء يردّون بالنفي ("نسافر عندما نشاء! وننيب في تدريس المادة من نشاء!") كان بعض الطلبة يجيئون شاكين من أن أستاذاً ما يُوجّه اليهم، خلال المحاضرات، أقذع الشتائم. هل من حق العميد أن يتخذ إجراءً مع أستاذ كهذا؟ كنت أردّ بالايجاب، وكان معظم الزملاء يردّون بالنفي (" ما علاقة العميد بموضوع كهذا؟ هذا إختصاص القسم ! ") .

كان الصراع، وقتها، يبدو صراعاً شخصياً، إلاّ أنّه من الواضح، من هذا المدى الزمني البعيد، أنه كان، في جوهره، صراعاً حول " حماية المواقع". كان العميد يريد أن يحمي موقعه من تدخل الزملاء، وكان الزملاء يريدون حماية مواقعهم من تدخل العميد. بدأتْ هذه المشاكل اليومية تفسد العلاقة بين عدد من الزملاء وبيني. كان بالإمكان بشيء من الصبر والهدوء أن نصل إلى حلول وسط إلا أننا كنا شباباً متحمسين يفتقرون إلى الصبر والهدوء. كانت النتيجة توتراً شديداً أضرّ بالزمالات (وأحياناً بالصداقات!). مرت عليّ أسابيع لم تكن فيها علاقتي بعدد من الزملاء تتعدّى التحيّة الروتينية. أعتقد أن الزملاء عندما كانوا يتذكرون العميد القديم الذي حاربوا لإزاحته كانوا يردّدون "رُبَّ يوم .. ! " .

تعقدت الأمور، أكثر فأكثر، عندما إنتقل الدكتور عبدالعزيز الخويطر من الجامعة ليصبح رئيس ديوان المراقبة العامة قبل نهاية السنة الدراسية الأولى من عمادتي. حل محله الدكتور عبدالعزيز الفدّا (الذي أصبح بعدها، بفترة وجيزة، مديراً للجامعة). تصوّر بعض الزملاء أن الوضع الجديد في الجامعة سيجعلني أقل إصراراً على موقفي في الكليّة. إلاّ أنني رأيت أن التغيير في إدارة الجامعة ليس له علاقة، من قريب أو بعيد، بما كنتُ أعتبره حقوق العميد المشروعة. هنا، أصيب بعض الزملاء بضعف مفاجئ في الذاكرة: تذكرّوا انني عُيّنت عميداً بسبب علاقتي

الطيبة مع الوكيل السابق و لم يتذكّروا أن الجميع وافقوا على التعيين دون أيّ تحفظات.

كانت علاقتي بالوكيل الجديد حسنة إلا أنها كانتْ تفتقر إلى العمق الزمني الذي كان يميّز علاقتي بالوكيل السابق. في البداية، لم أجد أي صعوبة في التعامل مع الرئيس الجديد (شهر العسل المعتاد!). إلا أنني بدأت اشعر بالإحباط عندما اتضح لي أن طريقته في اتخاذ القرارات تختلف، جذرياً، عن طريقة سلفه. كان من عادتي أن أذهب لمقابلة الدكتور عبدالعزيز الخويطر، مرّة أو مرّتين في الإسبوع، ومعي قائمة بالأشياء التي تحتاج إلى موافقته. كان يوافق على بعضها، ويعترض علىبعضها، ونتفق على تأجيل البقية. في اقل من نصف ساعة أكون قد حصلت عل كل القرارات المطلوبة، أو فشلت في الحصول عليها. للدكتور الخويطر، كبقية الإداريين، سلبياته إلا أن أحداً لم يتهمّه بالتردد قبل اتخاذ القرارات، أو بالبطء في إتخاذها. كان يعرف، تماماً، ما يريد، حتى عندما يكون ما يريده غير صحيح (في نظري). لم يكن الدكتور عبدالعزيز الفدّا جديداً على الجامعة، فقد سبق له أن تولّى عمادة كلية التربية، إلا أنه لم يكن يؤمن بهذا الأسلوب الفوري في إتخاذ القرارات. يمكن، بطبيعة الحال، تفهم موقعه: كان جديداً في موقع المسئولية العليا، وكان يريد أن يتبين موقع قدمه قبل إتخاذ أي قرار.

لم أرتحْ بحكم تركيبتي النفسية، من التعامل مع رئيس يحتاج إلى وقت طويل للتأملّ قبل اتخاذ القرارات. وصلت إلى ما يشبه الطريق المسدود. كنت بين المطرقة والسندان، بين رئيس لا يستجيب بسرعة، وبين زملاء إكتشفوا، فجأة، في ما يشبه عودة الوعي " الحكيمية"، اني فُرضت عليهم بقوّة السلاح (التي لم تعد موجودة). تحوّل العمل إلى قطعة يومية من العذاب. أذكر أن منصور التركي قال لي، وقتها، أنه لاحظ أني كنتُ أُصاب بنوبة شديدة من نوبات القرحة في أعقاب كل اجتماع لمجلس الكلية، أو لمجلس الجامعة، وكانت الملاحظة في محلها. رغم ذلك لم أكن مستعداً للتنازل عن حقوق العميد، كما كنتُ أفهمها.

كان هناك ما هو أخطر من هذه المنغّصات. كنتُ أشعر، يوماً بعد يوم، بعجزي عن أن أضع موضع التنفيذ أي جزء من فلسفتي في التعليم، وهي فلسفة تبلّورت، تدريجياً، عبر السنين. كنت، ولا أزال، أرى أن فلسفة التعليم في العالم العربي- ومعظم العالم الثالث - فلسفة تتناقض، كلية، مع متطلبات التنمية. وكنت، ولا أزال، أرى أنه ما لم تتغير هذه الفلسفة فسوف تظل التنمية الحقيقية حلماً بعيد المنال. اقتبس من مقال نشرته في تلك الفترة الملامح الرئيسية للنظام التعليمي الذي أؤمن بفعاليته. " يتلقى النظام المقترح الطالب في سن السادسة. ويدرّسه لمدة سبع سنوات متوالية، في مرحلة واحدة، المواد الأولية الضرورية. بعد هذه المرحلة يجري تقيم الطلاب عن طريق امتحانات موضوعية دقيقة عادلة، وتقسيمهم إلى نوعين. النوع الأول، وهو غالبية الطلاب، يوجّه إلى المدارس المهنية من صناعية وزراعية وتجارية وسكرتارية إلخ .. والنوع الثاني، وهو الأقلية، ويشمل الطلاّب الحائزين على نسب عالية جداً ويُوجّه إلى المدارس الثانوية لمدة أربع سنوات، ومنها إلى الجامعة. أما في الجامعة فيصبح قبول الطلاّب في الكليات والأقسام على أساس احتياجات البلاد الراهنة والمستقبلية لا رغبات الطلاّب التي كثيراً ما تكون مبنية على اعتبارات السهولة " [١].

كنتُ أرى نُذُر الخطر في الكلّية. كانت الكلّية تقبل أعداداً متزايدة من الطُلاّب وكنت أخشى أن نصل إلى يوم تصبح الكلّية فيه شبيهة بكليّات مصر حيث تغصّ المدرّجات بالآلاف. وكان هناك بالاضافة إلى الطلبة المنتظمين، طلبة متسبون، يحضرون آخر العام ويمتحنون، وكانت أعداد هؤلاء، بدورها، في تزايد مستمر. كنت أعتقد - يا لأحلام الشباب! - أنّ بإمكاني أن أبدأ عملية الإصلاح إذا نجحت في تغيير الأوضاع في كلية التجارة. إذا تمكّنت من حصر القبول في عدد محدود من المتقدّمين، هو العدد الذي تحتاج إليه عملية التنمية في هذا المجال، وتمكّنتُ

---

١. انظر غازي عبدالرحمن القصيبي، " رأي في التعليم"، عن هذا وذاك (جدة: تهامة، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م) ص ص ٢٨-٢٩.

من إلغاء الانتساب، فبإمكاني أن اجعل من الكلية نواة التغيير المنشود.

ناقشت الأمر، بتوسّع، مع الدكتور عبدالعزيز الخويطر الذي فاجأني عندما قال أنه يتّفق معي، تماماً، حول النقطتين. قال أنه يشعر بقلق وهو ينظر إلى الأعداد التي تتضاعف كل عام من الطلبة المنضمّين إلى الجامعة. وأضاف أنه يعتبر الإنتساب نظاماً عديم الجدوى من الناحية الأكاديمية. قلت له بشيء من الدهشة: " أنت في موقع المسئولية. لماذا لا تحاول تغيير الأمور؟ ". قال: "ما أؤمن به وما تؤمن به لا يتمشّى مع السياسة العامة للدولة". قلت - يا لأحلام الشباب مرة أخرى! - مستغرباً: " ولماذا لا تعمل على تغيير هذه السياسة العامة؟" إبتسم وهو يقول: " إذا كنتَ تريد أن تحاول فلا مانع لديّ. أعطيك الضوء الأخضر" قلت: " ولكن من أين أبدأ؟ ". قال: " لماذا لا تبدأ من الدكتور رشاد؟ ". كان الدكتور رشاد فرعون، رحمه اللّه، المستشار الخاص للملك فيصل وأحد المُقرّبين إليه، وكنت قد تعرّفت على الدكتور رشاد خلال مهمّتي في اليمن، وتوثقت علاقتي معه عبر الأسابيع التي قضيناها، معاً، في مؤتمر حرض (حيث حضر ممثلاً شخصياً عن الملك).

كان منزل الدكتور رشاد فرعون لا يبعد سوى خطوات قليلة من مبنى الكلّية في " عليشة"، وتوقفتُ، ذات صباح، لرؤيته. قلت له أن الجامعة لا تستطيع أن تُدرّب الطلاب تدريباً فعلياً والأعداد تتضاعف بلا حساب. وأضفتُ أن الانتساب قد يمكّن المنتسب من الحصول على شهادة، ولكنه لا يعلّمه تعليماً حقيقياً. أنصتَ الدكتور رشاد، بعناية، وطلب مني إعداد مذكرة مفصّلة تبيّن وجهة نظري. في اليوم التالي، كانت المذكرة بين يديه. أخذها وطلب مني أن أعود إليه بعد أسبوعين ليخبرني بما تم. عدت إلى الدكتور رشاد في الموعد الذي حدّده. قال لي إنه سلّم المذكرة إلى الملك فيصل الذي قرأها بإهتمام شديد (كان الملك فيصل يقرأ كل شيء يصل إليه بإهتمام شديد!)، وقال إن ما جاء في المذكرة كان موضع نقاش مُوّسع بين الملك وبعض مستشاريه. إلاّ أن الملك، في النهاية، لم يقتنع بما جاء في المذكّرة. كان

الملك يرى أنه لا يمكن للدولة أن تربط التوظيف بالشهادات ثـم تقف حـائلاً بين الطلبة وهذه الشهادات، سواء تمّ الحصول عليها بالإنتظام أو بالانتساب. قدّرتُ في الملك اهتمامه، وقدّرتُ ما إنطوى عليه رأيه من عدالة. وفّرت على نفسي، بهذا الإتصال المباشر، الكثير من الجهد. إلا انني شعرت وأنا أغادر بيت الدكتور رشاد بكثير من الخوف. كنت مؤمناً انا بعد مرحلة، تطول أو تقصر، سنجد أنفسنا في نفس الوضع الذي واجهته معظم الدول في العالم الثالث: بطالة بين الخريجين، وجوع إلى المهنيين [1]. هل أضيف أن هذا ما تحقق، الآن، بالفعل؟

جرّ عليّ موقفي من الانتساب الكثير من المشاكل، وأصبح قضيّة ساخنة في الصحف والمجالس. نظّمت الكلّية ندوة عن الموضوع دافعتُ فيها عن وجهة نظري، ودافع الصديق الدكتور محسون جلال عن وجهة النظر المعاكسة التي تطالب بإبقاء الانتساب. عُقدتْ الندوة في مدرّج معهد الإدارة العامة الذي إمتلأ حتى لم يعد فيه مكان شاغر واحد. كان كل ما يقوله الدكتور محسون جلال يقابل بالتصفيق والاستحسان أمّا أنا فقد كان كل ما أقوله يقابل بصمت القبور. أعتقد، انني، ليلتها، كنت الوحيد الذي يقف ضد الإنتساب. في وقت لاحق، أمكنني اقناع الزملاء في مجلس الكلّية بحل وسط. مُنِع الانتساب في التخصصات التي تتطلب تفاعلاً بين المدرّس والطالب، كالمحاسبة وإدارة الأعمال، وسُمح به في تخصص واحد سُمّي الدراسات العامة. لم يجرّ علي موقفي، من البداية إلى النهاية، سوى الهجوم العنيف.

الشعبية! سوف يجيء، فيما بعد، من يقول أن الحرص على الشعبية هو

---

١. قلت في المقال الذي سبق أن أشرت إليه: " وإذا استمر هذا الاتجاه فسوف نجد أنفسنا في يوم قريب أمام جيش من المؤرخين والجغرافيين والأدباء والاقتصاديين في الوقت الذي لا نزال فيه بأمس الحاجة إلى السبّاكين والميكانيكيين والمسّاحين". انظر المرجع السابق ص٢٧.

الذي يحكم كل تصرفاتي الإدارية. هذا قول ليس له أدنى نصيب من الصحة. لو كانت الشعبية في بالي لما إتخذت من الانتساب موقفاً لم يقرّني عليه أحد من الشعب. ولو كانت الشعبية في ذهني لما دخلت كل المواجهات التي دخلتها مع الزملاء. أذكر، في هذا المجال، وكان الجو في الكلية مُلبّداً بالخلافات، وكانت شعبيتي تحت الصفر، أن الصديق الدكتور سليمان السليم قال لي: "لا بد من المرونة يا غازي. سوف تكون وزيراً ذات يوم. كيف تستطيع أن تدير وزارة إذا كنت قد فشلت في إدارة كلية؟ ". قلت على الفور: "أفضّل أن أكون عميداً فاشلاً على أن أكون عميداً شكلياً. وإذا كانت المرونة طريق الوزارة فلا أريد الوزارة". لم يكن سليمان يتنبأ بالوزارة، كان يحاول اقناعي بقبول وجهة نظره مستخدماً مثلاً دراميا بعض الشيء. ما دمنا بصدد الحديث عن الشعبية فلا بُدّ أن اقول أن الذين يبحثون عن الشعبية يندر أن يجدوها. على المرء أن يرضي ضميره، وأن يؤدّي واجبه. إذا جاءت الشعبية بعد ذلك فبها ونعمتْ. أما إذ تناقضت متطلبات الشعبية مع متطلبات الواجب فيجب أن تكون للواجب الأولوية المطلقة.

يتعلّم العقلاء من التجارب. بعد الإصطدامات التي أوشكت أن تشلّ العمل في الكلية، أدركنا، الزملاء وأنا، أنه لا مفرّ من التعايش. أدرك الزملاء أنه ليس بوسعهم تجاهل العميد. وأدرك العميد أنَّ ما يراه منطقياً وضرورياً قد لا يبدو منطقياً وضرورياً للآخرين. بمرور الأيام، عادت المياه إلى مجاريها ومع إنتهاء فترة العمادة لم تكن هناك مشاكل تُذكر. رغب بعض الزملاء، ولا أقول كلّهم، أن أستمر عميداً فترة أخرى إلا انني صمّمت على تنفيذ ما إلتزمت به منذ البداية: فترة واحدة بلا تجديد. حاول الدكتور عبدالعزيز الفدّا، بدوره، إقناعي بالبقاء إلاّ انني اعتذرت. استنتجت، بطريقة غير مباشرة، أنه يحبّذ التعامل مع الدكتور محمد الملحم عميداً جديداً. تمكّنت من اقناع مجلس الكلية بترشيح محمد للعمادة.

جئت أنا بقرار إداري لم يكن لمجلس الكلية أي دور فيه، جاء العميد الجديد بقرار مبني على ترشيح الكلية. ماذا حدث؟ رأت الدولة أن تُعيد النظر

في أنظمة الجامعات، وكان ذلك خلال فترة عمادتي. شكّل الدكتور عبدالعزيز الخويطر لجنة برئاسة الصديق الدكتور عبدالله الوهيبي وعضوية الصديق الدكتور محمد عبده يماني، وكيل كلية العلوم بالجامعة وقتها، وعضويتي. اقترحتْ هذه اللجنة عدداً من التعديلات كان أهمّها أن يتم تعيين العميد بناء على ترشيح من مجلس الكلية. صدر النظام الجديد يحمل هذا التعديل. الحق أقول كنت أعتبر مساهمتي في هذا التعديل إنجازاً من أهم إنجازات حياتي.

عميد بالإنتخاب! فكرة جميلة نبيلة كان يمكن، لو نجحت، أن تكون مثالاً يحتذى. إلا أن النهاية لم تكن سعيدة كالنهايات التي تزدان بها قصص الأطفال. عندما بدأ تطبيق النص اندلعت المشاكل في كل كلّية (تقريباً). كانت هناك إنقسامات، وتعذّر على بعض المجالس ترشيح احد. كانت هناك شكاوى إلى أعلى سلطات الدولة. أذكر وكنت وقتها وزيراً للصناعة والكهرباء، أن عدداً من الأساتذة، من كلّيتي القديمة وغيرها، كان يزورني ويطالب أن استصدر أمر ملكياً بإلغاء الترشيح الذي انتهى إليه مجلس الكلية. عندما أُعيد النظر في أنظمة الجامعات، قبل عدة سنوات، ذهب نصّ الترشيح وعاد نصّ التعيين. هل أنا بحاجة إلى القول أن الديموقراطية لا تنبع من النصوص وإنما من النفوس؟ وهل أنا بحاجة إلى القول أن الديمقراطية لا تنبع من النفوس إلا بعد فترة من الحرث ووضع البذور والسقاية والعناية والرعاية؟

بإنتهاء فترة العمادة، شعرت أن صخرة ثقيلة زُحزحتْ عن صدري. عدتُ إلى طلبتي واهتماماتي الأخرى وبدأت أكتب حلقات اسبوعية في جريدة " الجزيرة". جعلتني تلك الفترة القصيرة المثيرة في العمادة أحس أنني، كما يقول عنوان رواية الخيال العلمي، " غريب في ارض غريبة". في مجلس الجامعة، بعد انتهاء "شهر العسل"، تبيّن اني كنت في واد والأغلبية في واد. لم تكن المسألة مسألة خطأ أو صواب؛ كانت خلافاً في الفلسفة. كان معظم الزملاء، كنظرائهم في جامعات العالم كلها، ينحازون، عن شعور أو لا شعور، إلى وجهة النظر النقيّة الأكاديمية العلمية النظرية الخالصة. وكنت، عن

شعور أو لا شعور، أنحاز إلى وجهة النظر الواقعية التطبيقية العملية البراجماتيـة. لأبدّ من بعض الأمثلة لإيضاح الفارق بين النظرتين .

كنت أرى أن البحوث المطلوبة لترقية الأساتذة يجب أن تشمل الكتب التي يعدّها الأستاذ لطلبته في منهج ما، وكانت الغالبية ترفض إعتبار مثل هذه الكتب بحثاً علمياً (بإعتبارها لا تحتوي على جديد!). مُحصّلة ذلك أن بوسعي أن أكتب بحثاً عن نظام الدواوين في الدولة العباسية يقبل لأغراض الترقية، واكتب كتاباً عن ديوان الخدمة المدنية السعودية لا يقبل لهذا الغرض. وكنت أرى أن الترجمة يجب أن تشجّع، وأن أفضل وسيلة لتشجيعها اعتبار الكتب المترجمة مقبولة لأغراض الترقية. وكان الزملاء يرفضون، بإصرار، " ترفيع" الترجمة إلى قمم البحث العلمي المقبول. عند مناقشة المناهج كنتُ ألاحظ أنها تخلو خلوّاً تاماً منْ أي ملامح سعودية. إذا كان هذا مقبولاً في مناهج علمية ذات طبيعة واحدة لا تتغير عبْر العالم فكيف يكون مقبولاً في مناهج الآداب والعلوم الإنسانية؟ عندما ناقش المجلس منهج كلية الآداب المقترح لاحظت أنه لا توجد أي مواد تركّز على الأدب السعودي. عندما أبديتُ هذه الملاحظة كان رد الفعل تعليقاً لاذعاً من احد الزملاء: " لماذا لا تقول بصراحة انك تريد أن ندرّس شِعرك ؟!" .

لعلّ هذا هو المكان المناسب لرواية القصة التي ألمحتُ إليها من قبل: زراعة النظام الجامعي الأمريكي في قلب الرياض. لا بُدّ من البدء بخلفية مُبسّطة توضّح الأمور للقارئ غير المتخصص. لا يقوم النظام الأمريكي على السنوات وإنما على الوحدات (أو الساعات المعتمدة). يُشترط للحصول على البكالوريوس الحصول على عدد مُعيّن من الوحدات، في العادة مائة وعشرين وحدة، يستطيع الطالب إكمالها في ثلاث سنوات (إذا درس الصيف كله) أو في عشر سنوات (إذا لم يكن في عجلة من أمره) وإن كان معظم الطلاب ينجزونها في أربع سنوات. ربع هذه الوحدات إلزامية، يجب على كل طالب في الجامعة أن يأخذها مهما كان تخصصه، ومن أمثلتها وحدات في اللغة

الانجليزية والرياضيات والتاريخ الأمريكي. وربع هذه الوحدات إختيارية، يسمح للطالب أن ينتقيها من أي حقل. بمعنى آخر بوسع طالب الاقتصاد أن يدرس مواداً في تاريخ القبائل الهندية أو في علم النفس (أو في الرقص!). أمّا النصف الباقي من الوحدات فينصّب على المادة التي اختارها الطالب لتخصصه. في هذا النظام لا يرسب الطالب أو ينجح في سنة دراسية وإنما في مادة معيّنة. من مجموع ما يحصل عليه الطالب في مختلف المواد ينتج " معدل تراكمي" لا يجوز أن ينخفض عن حد معيّن، وإلا فُصل الطالب.

كان مدير الجامعة الدكتور عبدالعزيز الفدّا، متأثراً برأي زملائه في كلّية التربية، متحمساً كل الحماسة لإدخال هذا النظام في الجامعة. رفعتْ كلّية التربية مشروعاً تمت مناقشته في مجلس الجامعة عبْر عدة شهور. حاولتُ، جهدي، أن أوضّح أن الشروط التي تسمح بنجاح النظام الأمريكي لا تتوفر في جامعتنا الوليدة. لا يُوجد في النظام الأمريكي كليات ذات استقلال حديدي وسيادة لا تُمسّ (يقوم النظام الأمريكي على " القسم" لا الكلية). ولا يوجد في النظام السعودي ما يمكّن الطالب من اختيار المواد على النحو الذي أوجزته. إلا أن الزملاء فتنوا بالمثال النظري وتجاهلوا الواقع العملي. كان من الظريف - المبكي إذا أرَدنا الدقة- أن يأتي اساتذة من كلية التربية ليشرحوا في جلسة بعد جلسة كيفية عمل النظام الأمريكي لأعضاء المجلس، ومعظمهم لم يدرسوا في الولايات المتحدة. كنت أقول، ولا يسمع أحد، أنه لا ينبغي لمجلس الجامعة أن يطبّق نظاماً عجز بعض أعضائه، رغم الشرح الطويل، عن فهمه. أقرّ مجلس الجامعة النظام وأصيب الجميع، أساتذة وطلبة وأولياء أمور، بالبلبلة التي استمرّت حتى أُلغي النظام قبل سنوات قليلة بقرار من مجلس الوزراء. [1]

كنتُ أرى أن الجامعة يجب أن تنزل من برجها الأكاديمي و " تلوّث "

---

١. في جامعة البترول والمعادن، جامعة الملك فهد فيما بعد، نجح نظام الساعات لأنه كان جزءاً أساسياً في فلسفة الجامعة منذ يومها الأول، ولأن الجامعة أوجدت سنة تمهيدية قبل سنوات الدراسة الأربع، يتمكن الطالب أثناءها من هضم النظام.

يديها بغبار التنمية. أنقل بعض الفقرات من مقال كتبته في تلك الفترة." لقد ركّزت جامعاتنا حتى الآن على مهمة تخريج الطلبة وأهملت دورين آخرين هامين يجب أن تقوم بهما الجامعة: قيادة التقدم العلمي والفكري في البلاد، والمساهمة الفعّالة النشطة في تحديث المجتمع وحل مشاكله... الوضع السليم هو أن يكون لكلية التجارة دور قيادي في البحوث الإقتصادية والإدارية ويكون لكلية الزراعة رأي في كل ما يتصل بشؤون الزراعة وهكذا. والوضع السليم هو أن يساهم أساتذة القانون في الجامعة في مناقشة الأنظمة وإعدادها ودراستها ويساهم أساتذة الإقتصاد في رسم الخطط الإقتصادية والمالية للدولة ويقود أساتذة الأدب الحركة الأدبية في البلاد" [1]. باءت محاولتي لجرّ الجامعة إلى معترك الحياة اليومية بالفشل الذريع.

تبّيتُ فكرة إنشاء مركز لدراسات الخليج إدراكاً لأهمية الخليج المتزايدة في السياسة الخارجية السعودية إلاّ أن الفكرة ظلّت تحبو ببطء قاتل. حاولتُ تحويل كلية التجارة، بأسرها، إلى مركز استشاري يتعامل مع القطاعيْن العام والخاص إلا أن الأنظمة، داخل الجامعة وخارجها، وأدتْ المشروع في المهد. كانتْ هناك محاولة لإعداد ميزانية منفصلة لكلية التجارة ضمن ميزانية الجامعة، وقد تمّتْ بالتفاهم مع وزارة المالية والإقتصاد الوطني التي كانت تفكرّ في إعتماد طريقة جديدة في ميزانية الدولة تقوم على أساس " البرامج ". كانت الفكرة أن كلية التجارة، بما لديها من أساتذة متخصصين، تستطيع أن تعدّ هذه الميزانية المنفصلة التي ستعتبر "برنامجاً " لأغراض الميزانية. وكانت الفكرة أن يطبق المشروع الجديد في كل مكان إذا ثبتْ نجاحه في الجامعة. إلا أن الفكرة قُتلت، بسرعة، في مجلس الجامعة (بإعتبار أن الجامعة ليست معمل تجارب لوزارة المالية!). قطعتْ الكلية شوطاً طويلاً في المفاوضات مع كلية الملك عبد العزيز العسكرية، لإدخال منهج مشترك يحصل

---

[1]. أنظر غازي عبد الرحمن القصيبي " عن فلسفة التعليم الجامعي" في عن هذا وذاك، مرجع سابق، ص٧٢-٧٣.

بموجبه المتخرّج من الكلّية العسكرية على شهادة جامعة مدنية بالإضافة إلى شهادته العسكرية، وهذا تقليد حميد في عدد من الكلّيات العسكرية، إلا أن هذا المشروع، بدوره، دُفن في مجلس الجامعة (باعتبار أن العلم المدني شيء، والعلم العسكري شيء آخر!) باختصار، كان معظم الزملاء يتخوّفون من نزعاتي "الراديكالية" التي كانت تستهدف تشويه نقاء الجامعة وتحويلها إلى ما يشبه الورشة.

خلال فترة العمادة تبلّورتْ ملامح أسلوبي في الإدارة، هذا الأسلوب الذي نستطيع، في غياب تعبير أفضل، أن نسمّيه الأسلوب الهجومي. أبادر فأقول إني لا أقصد بهذا الوصف أن الأسلوب ينطوي على روح قتالية أو عدوانية بقدر ما أقصد التفرقة بينه وبين الأسلوب الآخر الشائع بين الإداريين والذي يمكن أن نسمّيه الأسلوب الدفاعي. ما الفرق بين الأسلوبين؟ الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات ولكن يستبقها؛ والإداري الدفاعي يحاول أن يبتعد عن إتخاذها. الهجومي لا ينتظر حتى تتضخم المشاكل؛ أمّا الدفاعي فلا يتعامل مع أيّ مشكلة إلاّ بعد أن تتخذ حجماً يستحيل معه تجاهلها. الهجومي لا يدير المؤسسة من مكتبه ويحرص على أن يكون في الموقع أكبر وقت ممكن؛ أمّا الدفاعي فلا يغادر مكتبه إلا في المحن والأزمات. الهجومي يعتبر نفسه مسئولاً عن تطوير الجهاز وإصلاحه؛ أمّا الدفاعي فلا يرى لنفسه مهمّة تتجاوز الإدارة اليومية. الهجومي لا يخشى أن يكون موضع جدل؛ أما الدفاعي فيتجنب كلّ ما يثير الجدل. الهجومي ينفق كل الإعتمادات ويطالب بالمزيد؛ أمّا الدفاعي فيستوي عنده الإنفاق والتوفير. الهجومي لا يسمح للمعارضة أن تثنيه عن موقفه؛ أمّا الدفاعي فيتراجع عند إصطدامه بأول جدار. لعل الفارق الكبير أن الهجومي لا يهمّه أن يخسر وظيفته أمّا الدفاعي فكلّ شيء يهون لديه في سبيل البقاء في موقعه. لا أريد أن يفهم أحد أن الأسلوب الهجومي هو، بالضرورة، أفضل من الأسلوب الدفاعي. هناك موسسات لا يمكن أن تدار بأسلوب هجومي، كوزارات المالية والخارجية والتخطيط وأجهزة المراقبة، وموسسات ينعشها الأسلوب الهجومي، كوزارات الخدمات بصفة عامة.

إنطلاقاً من هذا الأسلوب، كنتُ في كل فرصة، أغادر مكتبي متفقداً كل ركن من أركان الكلّية. كنتُ أقضي الكثير من الوقت مع الطلبة، آكل معهم في البوفيه، أو ألعب تنس الطاولة. كنتُ أعطي بعض محاضراتي في حدائق الكلية. كانتْ لنشرة الطالب حرية واسعة في النقد لا أعتقد أنه وجد ما يماثلها في أيّ جامعة عربية (أو غير عربية). في حفل ساهر قدّم الطلبة تمثيلية مليئة بالسخرية من الكلّية وكانت التمثيلية من تأليف العميد. كنتُ أدعو طلبة البكالوريوس إلى عشاء وداعي في منزلي. كنتُ حريصاً على تذويب الفوارق بين الأساتذة والطلبة، والأساتذة والأساتذة. كنتُ أعامل المدرّس المساعد كما أعامل الأستاذ المساعد. كان بعض الزملاء يؤيّدون هذا المسلك بينما كان البعض الآخر، الأغلبية، يرون فيه خروجاً على وقار التقاليد الجامعية. أذكر، في هذا المجال أن أستاذاً من دولة عربية شقيقة دخل مكتبي، مرّة، وهو في أقصى حالات الهياج. سألته عن المشكلة فانطلق: " اسمع يا دكتور! لم يعد بوسعي السكوت ". قلت: " هات ما عندك!" قال: "وضعتُ المعيد والأستاذ في غرفة واحدة، و لم نعترض. حاضرتُ في الهواء الطلق، و لم نقلْ شيئاً. لعبتُ تنس الطاولة مع الطلبة، وتحمّلنا. أمّا الآن فقد وصلت الأمور حداً لا يمكن السكوت عليه". سألته: " ماذا فعلت الآن؟". قال: " كيف تُوقّع على خطابات رسمية دون أن تضع لقب دكتور قبل إسمك ؟". ضحكتُ وأنا أحاول تهدئته: " ولكن كل من في الكلية يعرف أني دكتور ". قال: "هذا لا يهمّ. المهمّ إحترام التقاليد الجامعية ". أيْ واللّه! ألم أقل أني كنت "غريباً في أرض غريبة " ؟.

لا شيء يصوّر مشاعري، تلك الأيام، مثل محاضرة ألقيتها بعد تلك الأيام بفترة طويلة. تحدثت عن مفهوم البحث عن الجامعة وقلت " إن أسطورة البحث الخالص في جامعات وليدة لا تكاد تملك من أسباب البحث الخالص شيئاً وفي مجتمع يحنّ حنيناً إلى البحوث التطبيقية الميدانية أسطورة استهلكت وآن لها أن توضع في متحف من متاحف التاريخ قرب أسطورة الأستاذ ذي الكرسي العتيد

الذي لا يهتز ولا يميد، وأسطورة الإمتحانات التي لا تزوّر إلا مرة كل عام وكأنها لعنة موسمية، وأسطورة الأرقام السرّية ". وتحدثت عن كيفية الإستفادة من الكفاءات المتوفّرة في الجامعة وأشرت إلى " حسرتي وأنا أرى جامعاتنا تقف مكتوفة الأيدي أمام هذا السيل المتدفق من الشركات الإستشارية الأجنبية وجامعاتنا تضم بين أضلاعها ذخائر وكنوزا من العلم والتجربة الوطنية " وأضفت: " انني أدعو كل جامعة خليجية إلى أن تبدأ فوراً بانشاء جهاز إستشاري تابع لها، يستقطب كافة خبراتها ويعمل وفقاً للأسس التجارية". ولخصت موقفي من قضية التنمية ودور الجامعة فيها فقلت: " ليس من حق الجامعة أن تأوى إلى جبل يعصمها من طوفان التنمية فتعتزل المجتمع بخيره وشرّه، وتنصرف إلى كتبها وطلبتها وهمومها الصغيرة: تدرّس حياة شاعر عاش في اسكتلندا قبل قرون، أو تشرّح نباتاً لا ينمو إلاّ على ضفاف البحيرات في كندا. إن مكان الجامعة الطبيعي هو في قلب الإعصار، في تنوّر الطوفان، عند دفة القيادة من فُلك التنمية، ومكان القيادة لا يُعطي بل يُنتزع بالطموح والإصرار، وبتلويث الساعدين بغبار المعضلات وتبليل القدمين بغبار الأزمات" [1] .

ربّما كان شعوري المتزايد بالغربة في العالم الأكاديمي هو الدافع الرئيسي وراء القرار الخطير الذي اتخذته في ربيع سنة ١٩٧٣م (١٣٩٣ هـ) عندما قبلتُ عملاً جديداً لا يمت بصلة إلى الجامعة أو إلى تخصّصي العلمي. كان القرار خطيراً بأكثر من معنى. كان انعطافاً حقيقياً عن مسارٍ مهني إرتضيته لنفسي بعد تأمل طويل وعن إقتناع راسخ. وكان قفزة في الظلام، من عالم أليف، رغم عيوبه، إلى عالم مجهول، رغم مغرياته. وكان يتطلب الإنتقال من الرياض إلى الدمام، بكل ما ينطوي عليه فراق الرياض الغالية من شجن. الأهم من هذا كلّه، إنه كان قراراً يستحيل الرجوع

---

١. انظر غازي عبد الرحمن القصيبي. " التنمية وجامعات الخليج "، في الغزو الثقافي ومقالات أخرى (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى ١٩٩١) ص٨٩-٩٢.

عنه. كان من الواضح في ذهني وأنا أودّع الجامعة أنـي أودّعهـا بـلا أمـل في اللقـاء.
ولكن فلنبدأ القصة من البداية.

ذات صباح، إتصل بـي الأستاذ محمـد عمـر توفيـق، وزيـر المواصـلات، وطلب مني أن أزوره في مكتبه. كنـت قـد التقيتـه، عـدة مـرات في مناسـبات رسمية، إلا أنني لم أتبادل معه كلاماً يتجاوز التحيّـة. عندمـا قابلتـه في مكتبـه، ابتسم، رحمه الله، ابتسامته الفريدة الـتي تمـزج المكـر بالطيبـة وقـال: " لـديّ عـروس جميلة لك ! " قلت: " ولكني متزوج، بحمد الله، زواجاً سعيداً ". قال: " لا أتحدث عن عروس حقيقية. أتحدّث عن وظيفة / عروس ". عندما رأى علامات الإستغراب على وجهي أضاف: " أقصد السكة الحديد ". السكة الحديد ! من الجامعة إلى السكة الحديد ؟! لا بد أنه لاحظ أن الإستغراب قد تحوّل إلى ذهول فأضـاف: " لا تستعجل قبل إتخاذ القرار. فكّر. وعندما تستقر على رأي أخبرني. ولكـن تذكّـر أن هـذه العروس قصدهـا كثـير مـن الخطّاب، وتلقيـت كثيراً مـن الضغـوط. إلا أن إختياري وقع عليك، بلون سابق معرفة، بناء على ما سمعته عنك. تذكّر انها وظيفة حلوة". لا أدري، حتّى هذه اللحظة، لماذا وقـع اختيـار وزيـر المواصـلات عليّ، أو ماذا سمع عني.

لم أتخذ أيّ قـرار شـخصي رئيسـي في حيـاتي إلاّ بعـد بحثـه بحثـاً طويـلاً مـع زوجتي. كانت زوجتي على علم تام بالمصاعب الـتي واجهتهـا خـلال فـترة العمـادة وعلى علم تام بالتحديات الذي ينطـوي عليهـا العمـل الجديـد. وكـانت تعـرف أن العبء الكبير في الإنتقال من بيت إلى بيت ومن بيئة إلى بيئة سـوف يقـع على عاتقها. استمعت إليّ – وهي بالمناسـبة تحسـن الإصغـاء – وقـالت إنّ علـيّ أن أتخـذ القرار الذي أرتاح إليه وسوف تقبله وتتأقلم مع أي وضع جديد يسبّبه. كـان هـذا، دائماً وأبداً، موقفها من كل قرار يتعلق بحيـاتي الوظيفيـة: " أنـت وحـدك صـاحب الشأن ". كانت تدرك، بغريزة الأنثى، أن هنـاك قـرارات يجـب أن يتخذهـا الرجـل والرجل وحده وكـانت مستعدة، بـولاء الزوجـة، أن تشـارك في تبعـات هـذه القرارات. عبْر ليلة بعد ليلة مـن التفكـير لم أسـتطع الوصـول إلى قـرار. كـان فـراق

الجامعة أصعب بكثير مما توقّعت، ومما تصور الكثيرون وقتها، وكان أصعب ما في القرار الصعب البعد عن طلبتي.

كانت الوظيفة / العروس في المرتبة الخامسة عشرة، درجة وكيل وزارة، ولكن هذه القفزة الوظيفية، في حد ذاتها، لم تكن كافية لإغرائي بالعمل الجديد[1]. قبلها، عرض عليّ الأمير نايف بن عبد العزيز ، وكان وزير الدولة للشئون الداخلية، أن أعمل مديراً عاماً للجوازات والجنسية بالمرتبة الرابعة عشرة مع إحتمالات سريعة للترقية، إلاّ انّني اعتذرت وأقنعته أني لا أصلح لهذه الوظيفة (التي تحتاج إلى أسلوب دفاعي). وكانت الوظيفة / العروس رئاسة مؤسّسة عامة لمديرها العام من الصلاحيات ما يعادل صلاحيات الوزير، وهذا إعتبار لم يكن بوسعي أن أتجاهله بسهولة. وكانت المؤسسة تضم قرابة ألفيْ موظف، وإدارة عمل بهذا الحجم كان لا بُدّ أن تثير شهية الإداريّ الذي وُلد داخل الأكاديمي. ومع ذلك كله كيف أترك الرياض وجامعتها وأصدقاءها وذكرياتها؟ ماذا أفعل في سكة حديد؟

استشرت الصديق الأستاذ عبد العزيز القريشي، الذي قضى أكثر من سبع سنوات في الوظيفة / العروس وكان ردّه: " إقبَل على الفور. هذا عمل لذيذ. بعد فترة وجيزة سوف تدمنه إدماناً ". استشرت الصديق القديم خالد محمد القصيبي الذي خلف عبد العزيز في إدارة المؤسسة وقضى فيها أكثر من ثلاث سنوات وسمعت نفس النصيحة. أضاف خالد: " ولا تنس أبا فاروق (يعني وزير المواصلات). العمل مع أبي فاروق متعة لا تعادلها متعة ". حملت مشكلتي إلى الأمير سلطان بن عبد العزيز وبحثت معه الجوانب المختلفة للعمل الجديد. استمع إليّ وقال: " إقبلْ. وتذكّر أنها وظيفة مؤقتة. مرحلة عبور". كان من الواضح أن الأمير سلطان يشير إلى الوزارة. وكان من الواضح أنه

١. كانت المرتبة الخامسة عشرة، وقتها، تبدأ بحوالي تسعة آلاف ريال. وكانت الوظيفة تتضمن سكناً مجانياً في المجمّع السكني الذي تملكه المؤسسة. وكانت هناك عدة مزايا جانبية من أهمها الخط الهاتفي المباشر بين الدمام والرياض يوم لم تكن هناك خدمة هاتفية مباشرة. إلا أن هذا كله لم يكن كافياً لحسم القضيّة.

يؤكِّد فكرة شائعة هي أن السكة الحديد مدرسة لتدريب الوزراء. إثنان من مديري السكة السابقين، الأستاذ عبد الرحمن آل الشيخ، والأستاذ عبد العزيز القريشي وصلا إلى منصب الوزارة (في وقت لاحق انضم الأستاذ عمر فقيه إلى القائمة). لم يكنّ همي، في ذلك الوقت، المستقبل البعيد. كنت حائراً في أمر الوظيفة الحالية المعروضة. بعد اسبوعين من التردد، ذهبت إلى الأستاذ محمد عمر توفيق وأخبرته أني أقبل العروس. كان هذا، بحمد اللّه، قراراً موفقاً لم أندم عليه قط.

كانت المملكة تمرّ بمرحلة مثيرة، على أبواب خطة خمسية ثانية تكاد تكون جنونية في طموحها. وجدت من الصعب أن أبقى في الجامعة أدرّس قواعد الأسبقية بين القناصل وفئات المجتمع في جمهورية أفلاطون، والمملكة تمور بالتحديات. كنتُ أشعر أن اللّه، جلّت قدرته، منحني من الطاقات ما يمكنني من المساهمة في بناء مجتمع أفضل لبني وطني. فشلتُ في جعل الجامعة تتحرّك إلى معترك التنمية ولكن كان بوسعي أن انتقل أنا إلى قلب المعترك. وهذا ما كان.

كانت هناك فترة إنتقالية، أسابيع قليلة، بين حديثي مع وزير المواصلات وبين انتقالي إلى الدمام. قضيّت هذه الفترة أحضّر للعمل الجديد كما يحضّر طلبة الدكتوراة في أمريكا للإمتحان الشامل[1]. طلبت محاضر الجلسات التي عقدها مجلس الإدارة منذ تأسيس المؤسسة في منتصف الستينات الميلادية (الثمانينات الهجرية) وقرأتها كلها. قضيت مع مدراء المؤسسة السابقين ساعات طويلة اسأل أسئلة لا تنتهي. قرأت كل ما وقع تحت يدي من وثائق وأوراق عن تاريخ السّكة. كانت المؤسسة مسئولة عن إدارة ميناء الدمام،

---

١. في الولايات المتحدة عندما ينتهي الطلبة من المواد المقررة في مرحلة الدكتوراه وقبل أن يبدأوا كتابة الرسالة عليهم أن يجتازوا " إمتحاناً شاملاً " يمكن أن يُطرح فيه أي سؤال عن أيّ شيء درسوه. يعتبر هذا الإمتحان، بحق، " أم الإمتحانات ".

وطلبت كتباً عن الموانيء إنكببتُ على قراءتها. فيما بعد، كان الزملاء في المؤسّسة يُفاجأون عندما يطرح موضوع ما بأنني على إلمام تام به. هنا نصيحة هامة للإداري الناشيء: لا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته عن العمل الجديد.

بدأتُ عهدي في المؤسّسة بقرار أدهش بعض موظفيها. قرّرت أن أسافر من الرياض إلى الدمّام بالقطار. كان من الطبيعي، في تصوّري، أن يسافر الرجل الذي أصبح مسئولا عن القطار في قطاره. إلا أن ما بدا طبيعياً في عيني لم يَبدُ طبيعيا في نظر بعض الزملاء الجدد الذين حاولوا إقناعي بالعدول عن الفكرة لأن الرحلة " متعبة وطويلة ". يا لغرائب البيروقراطية! الجهاز الذي يقدم خدمة عامة للجمهور يريد " حماية " رئيسه من هذه الخدمة. رأيتُ، عبر حياتي الإدارية، عدة نماذج لهذا النوع من التفكير. مدير الشئون الصحية الذي يرفض أن يُعالج في مستشفى من المستشفيات التابعة له. ومسئول التعليم الذي يرسل أولاده إلى مدرسة خاصة (والمحامي الذي تزعم النكتة أنه يستشير أحد زملائه لأنه لا يستطيع أن يدفع تكلفة آرائه هو !).

ضربتُ بهذه الرحلة عدّة عصافير بحجر واحد. رأيتُ، عن كثب، كيف تعمل المؤسسة على أرض الواقع. تحدّثتُ مع المسافرين واستمعت إلى شكاويهم وإقتراحاتهم (لم يسبق لأحد منهم أن رأى المدير العام في القطار). رأيتُ كل المحطات التي يقف عندها القطار وقابلتُ كل العاملين فيها. تذوّقتُ الطعام الذي يُقدّم للركاب. رأيت الغبار المتطاير في كل مكان. بإختصار، تعلّمت من هذه الرحلة الواحدة ما لم يكن بوسعي أن أتعلّمه من قراءة ألف تقرير. هنا نصيحة أخرى للإداري الناشيء: إختبر الخدمة التي يقدّمها الجهاز، وإختبرها بنفسك.

فاجأني في يوم العمل الأول تقليد رائع دَرجتْ عليه المؤسسة منذ الولادة: الإجتماع الصباحي. كل يوم، في السابعة والنصف تماماً، ينعقد إجتماع برئاسة المدير العام يحضره رؤساء الأقسام. يأتي كل رئيس ومعه

تقرير كامل عن التطورات التي حدّت خلال اليوم المنصرم، ويبحث المشاكل التي تواجهه ويحصل على القرارات التي يحتاج إليها. هذا الإجتماع الصباحي اليومي وصفة سحرية يحسن بكل إداري أن يتبناها. في الإجتماع يدرك الرئيس ما يدور في الجهاز، وتتاح الفرصة لنقاش حر مستفيض بين الزملاء، وتجيء التعليمات بلا إبطاء[1]. خلال المرحلة الوزارية كان الإجتماع الصباحي تقليداً راسخاً لم أتخلّ عنه يوماً واحداً، وإلى هذا التقليد يعود الفضل في أن القرارات كانت تُتخذ بلا تأخير. يبدو لي، واللّه أعلم، أن كثيراً من الرؤساء الذين يتجنبون هذه الإجتماعات إنما يتجنبونها خوفاً من إتخاذ قرارات سريعة، وخجلاً من إظهار العجز عن إتخاذها.

في نهاية أسبوع العمل الأول فُوجئت بتقليد جميل آخر من تقاليد المؤسسة وهو " ملف القراءة ". وما أدراك ما " ملّف القراءة "! أعطاني مدير المكتب الزميل ناصر الدوسري ملفاً ضخماً يحتوي على صورة من كل معاملة صدرتْ من أقسام المؤسسة المختلفة في الأسبوع المنصرم. يستطيع المدير العام، عن طريق هذا الملف، أن يعرف هل تصرّف جهازه بحكمة أو حمق ويستطيع أن يعرف موطن الخلل. غنيٌّ عن الذكر أنه يستطيع في الحالات التي يرى أنها تستدعي تدخله أن يتدخل بإيقاف قرار ما أو تعديله أو إلغائه. " ملفّ القراءة" يحل مشكلة عويصة من مشاكل اللامركزية: كيف تفوّض الصلاحيات دون أن تفرّط في المسئولية. كثير من الرؤساء يفوضون صلاحيات ولا يعرفون ما فعل بها المرؤوسون. "ملف القراءة" هو وسيلة فعّالة تضمن أن الذي فوّض الصلاحية يعرف كيف استعملت. فيما بعد، خلال

---

١. هناك فوائد أخرى للإجتماع الصباحي. هناك ضبط الدوام: لن يتخلف أحد عن إجتماع يحضره المدير العام. ويستطيع الرئيس، عبر الإحتكاك اليومي، أن يتعرف على نقاط الضعف والقوة في مرؤوسيه. كما يستطيع أن يقطع دابر الوشايات والإشاعات التي تنطلق كلما إجتمع أحد من المرؤوسين بالرئيس على انفراد.

فترتي الوزارية، كان "ملفّ القراءة" سلاحاً فعّالا من الأسلحة التي أستخدمتها لمراقبة أداء الجهاز، ولي إلى هذا الموضوع عودة أوسع. كما أوصيت كل إداريّ بالإجتماع الصباحي اليوميّ، أوصيه أن يبدأ فوراً في طلب نسخة من كل رسالة تصدر من الجهاز توضع في " ملف القراءة " (غنيٌّ عن الذكر أنه لا جدوى من إعداد " ملف القراءة " إذا كان لا ينوي قراءته !).

"سعادة المدير العام !" لقب سحري جديد ! أسارع فأقول أن اللقب الجديد لم يحرّك في أعماقي أيّ شعور بالنشوة: كان في الأعماق الكثير من الرهبة. لأول مرة في حياتي أجد نفسي مسئولاً عن جهاز له علاقة مباشرة بأرواح الناس (كان الكابوس الذي لم يفارق عيني طيلة عملي بالمؤسسة هو جنوح قطار أو اصطدام باخرة، والخسائر البشرية التي يمكن لمثل هذا الحادث أن يسببها)[1] لأولّ مرة أجد نفسي مسئولاً، أمام اللّه، عن ألفي إنسان، مسئولاً عن معاملتهم بعدالة، عن إزالة الظلم عنهم، وعن تحسين أوضاعهم. هل يمكن لإنسان يستشعر مسئولية هائلة كهذه أن يحسّ بأيّ شعور يتجاوز الرهبة؟

كان هناك همٌّ كبيرٌ آخر يؤرّقني. منذ أن قرّرت قبول العمل الجديد كانت تواجهني، حيثما ذهبت في الرياض، عبارة واحدة " لا تدع هشام ناظر يقنعك برأيه ". كان الأستاذ هشام ناظر وزيراً للدولة مسئولاً عن التخطيط و لم أكن أعرف رأيه الذي حذرني الجميع منه. ذهبت إليه في مكتبه ودار بيننا نقاش طويل صريح. قال لي أن مشروع الخطة الخمسية الثانية لا يتضمن أي توسعة للسكة الحديد لأنها من الناحية الإقتصادية معدومة الجدوى. وأضاف أن هذا ليس رأيه الشخصي ولكن رأي الخبراء الذين يستعين بهم لإعداد الخطة. قلت، بصراحة تشبه صراحته، أنني لم أتولّ العمل، بعد ولا أستطيع أن

---

١. بفضل اللّه، لم يقع خلال الفترة التي قضيتها في المؤسسة سوى حادث واحد أصيب فيه شخص كان مستلقياً على الخط الحديدي في الميناء بجراح عندما صدمه القطار.

أقطع بشيء سلباً أو إيجاباً. فاجأني عندما قال أنه يترك الحكم لي هذه القضية. إذا اقتنعت بجدوى التوسعة فإنه مستعد لسماع وجهة نظري ومستعد لتغيير موقفه. خلال تلك المقابلة تبيّنتُ في هشام ناظر تلك الخصيصة التي يندر وجودها عند البيروقراطيين (والتكنوقراطيين !) وهي المرونة الفكرية. فيما بعد توثّقت الصلة بيني وبين هشام وتأكد الإنطباع. لم يكن هشام يتمسّك بأيّ رأي إذا سمع ما يدعوه إلى تغييره.

نشأ الخط الحديدي بقرار شخصي من الملك عبد العزيز رحمه الله. رأى الملك خلال زيارته الرسمية لمصر في منتصف الأربعينات الميلادية (الستينات الهجرية) القطار، واستخدمه في بعض تنقلاته خلال الزيارة. كان الملك حريصاً كل الحرص على ربط أجزاء المملكة الشاسعة بعضها ببعض وأدرك، على الفور، أن وسيلة المواصلات الجديدة هذه يمكن أن تخترق الصحراء وتختزل المسافات. إثر عودته من مصر أصدر الملك تعليماته إلى " أرامكو " ببناء خط حديدي من الدمام إلى الرياض. تردّدت الشركة متذرّعة بإنّ خبرتها لا تشمل بناء السكك الحديدية إلاّ أن إصرار الملك لم يترك لها مجالاً. استعانت "أرامكو" بعدد من الشركات الإستشارية وشركات المقاولات وبنت الخط الذي وصل الرياض سنة ١٩٥١م (١٣٧١هـ)[1]. تولت " أرامكو"، في البداية، إدارة المشروع مباشرة (وإلى هذا الأصل التاريخي تعود تقاليد الإجتماع الصباحي، وملف القراءة والانضباط في الدوام). بعد ذلك أصبحت السكة إدارة تابعة لوزارة المواصلات وفي سنة ١٩٦٦م (١٣٨٦ هـ) تحولت إلى مؤسسة عامة يرأس وزير المواصلات مجلس إدارتها. مع بناء الخط الحديدي بُني ميناء الدمام. كان الوصول إلى الميناء لا يتم إلاّ عبر خط حديدي فرعي،

---

١. للمزيد من التفاصيل عن نشأة السكة الحديد وتطورها أنظر كتاب الخطوط الحديدية السعودية: تاريخ التجربة ورؤيا المستقبل الذي أعدّه الأستاذ أسعد سليم شطارة وأصدرته المؤسسة العامة للخطوط الحديديّة السعودية (بدون تاريخ). بدأت فكرة الكتاب في عهدي وصدر الكتاب في عهد خلفي الصديق فيصل الشهيل.

وكان من المنطقي أن تُسنَد إدارة الميناء إلى إدارة السكّة الحديد. [1]

قام الخط الحديدي، " مارد الدهناء " كما سمته النشرة التي أصدرتها السكّة، بدور لا يُنكر في ربط المنطقة الشرقية بالمنطقة الوسطى وكان، عبر سنين طويلة، أفضل وسيلة للسفر بين المنطقتين. تدريجياً، جاءت وسائل مواصلات أخرى تمتاز بالسرعة والراحة والكفاءة. انتظمتْ رحلات الطائرات وأخذت تحمل أعداداً متزايدة من المسافرين. مع فتح طريق بري سريع تحوّل الكثيرون من القطار إلى السيارات. عندما توليتُ إدارة المؤسسة كان عدد المسافرين بين المنطقتين لا يتجاوز خمسمائة راكب يومياً، أي نسبة ضئيلة من مجموع المسافرين الكليّ. وكانت البضائع المنقولة بالقطار تشكل نسبة صغيرة من البضائع التي تنقل على شاحنات البر العملاقة.

كان كلّ من الأستاذ عبد العزيز القريشي وخلفه الأستاذ خالد القصيبي يرى أنه لا مجال، والحالة هذه، لأي توسعة في الشبكة أو أي تطوير في الخط وأن الحكمة تقتضي ابقاء الأوضاع على ما هي عليه. إلا أن الأستاذ عمر فقيه الذي سبقني، مباشرة، في إدارة المؤسسة كان له رأي مخالف. كانت الأوضاع المالية في المملكة قد بدأت تتحسّن مع زيادة الدخل من البترول وكان من رأيه أن من الضروري تطوير الخط القائم، بإختصاره وإختزال الوقت، وتوسعة الشبكة. كلّف عمر شركة إستشارية عالمية بإعداد دراسة مُفصّلة عن التطوير وعن التوسعة.

تُطوّر أو لا تُطوّر؟ تُوسّع أو لا تُوسّع؟ لا بُدّ من الإجابة الحاسمة على السؤالين. كيف يمكن لرئيس إداري أن يقود مؤسسة دون أن يعرف هل تنتمي مؤسسته إلى الماضي أو إلى المستقبل؟ كيف يمكن له أن يتخذ قرارات ذات معنى وهو يجهل المصير الذي ينتظر المؤسسة؟ كيف يمكن التخطيط للمدى الطويل إذا كان المدى الطويلُ مغطّى بضباب الغموض؟ كان من

---

١. تنسب إلى أوّل مدير للسكة، المستر جيلْدي، عبارة لا أدري إن كان قالها بالفعل "السكة جمل وعنقه ميناء الدمام ! ".

الواضح في ذهني، من الأسبوع الأول، أنني لن أستطيع أن أتحرك بفعالية أو بعقلانية - ولكي يكون التصرف فعّالا لا بدّ أن يكون عقلانياً - إلاّ إذا انتهيت إلى قرار واضح حول مستقبل المؤسسة.

استدعيتُ الشركة الإستشارية وطلبت منها تقريراً مبدئياً. لم أقتنع بالتقرير المتفائل الذي لم يُبنَ، في رأيي، على حقائق وأرقام. طلبتُ من الشركة أن تقدم تقريراً ينبع من الواقع كما نراه أمامنا، لا كما نتمنى رؤيته. جاء التقرير الثاني يؤكد رأي خبراء هشام ناظر الذين لا يرون جدوى من التوسعة أو من التطوير الشامل (لم أر التقرير النهائي الذي قُدّم بعد أن تركت المؤسسة). اتصلتُ بهشام ناظر وقلت له أني مقتنع برأيه. أبدى هشام كثيراً من الدهشة وهو يرى، لأول مرة، مسئولا عن جهاز لا يحرص على مشاريع إضافية جديدة. لا شيء يركّز التفكير، كما قال هنري كيسنجر، مثل غياب البدائل. طلبت من الزملاء في المؤسسة أن ينسوا التوسعة وينسوا التطوير الشامل وأن يركّزوا على تحسين الأوضاع والخدمات القائمة.

أتوقف هنا لأقول أنه لا ينبغي على الرئيس الإداري، مهما كان تعلّقه بالمؤسسة التي يرأسها، أن يختلق جدوى لا توجد وأن يحرص على توسّع لا ينفع[1]. فيما بعد، كنت أقول أنه لو طال عهدي بالمؤسسة لأغلقتها. كنتُ، بطبيعة الحال، أمزح. مهما كانت مقتضيات المنطق البارد فالإعتبارات الإجتماعية والسياسية، و " اللوبي" الذي تكوّن عبر السنين، لا يسمح بإغلاق مؤسسة تضم قرابة ألفي موظف.

هذا عن القطار، فماذا عن الميناء؟ سرعان ما اكتشفتُ، كما اكتشف كلّ المدراء الذين سبقوني، أن أكثر من ثلاثة أرباع وقتي مُكرّس لشئون الميناء .

---

١. عبّر عبد العزيز القريشي، بأسلوبه الفريد، عن رأيه في اقتصاديات المؤسسة عندما قال: " من الأرخص أن نوقف القطار ونعطي كل راكب تذكرة مُرجعة بالدرجة الأولى في الطائرة !".

الميناء. كنت أزوره مرة أو مرّتين في اليوم، وأحياناً خلال الليل، وفي حالاتٍ نادرة قُبيل الفجر. زادت أرصفة الميناء مع تزايد الواردات إلى المملكة، واتخذت الزيادة شكل الإنفجار بعد إرتفاع أسعار البترول سنة ١٩٧٣م (١٩٩٣ هـ). بدلا من أن يُشكّل الميناء الجزء الأصغر من اهتمامات المؤسسة أصبح شغلها الشاغل (يتحدث المثل الغربي عن الذيل الذي يحرّك الكلب، بدلاً من العكس). هذا الوضع، في حد ذاته، لم يكن ليسبّب مشكلة. جاءت المشكلة من ثُنائية الملكية والإدارة. كانت المؤسسة تدير الميناء ولا تملكه، وكانت وزارة المواصلات تملك الميناء ولا تديره!

ما تحدثه هذه الإزدواجية من ارتباك لا يصعب تصوّره. كانت الوزارة تتولّى تصميم الأرصفة الجديدة، وطرحها في مناقصة، والإشراف على تنفيذها، وعند الإنتهاء منها تُسلّمها إلى المؤسسة، وتفقد السيطرة عليها وعلى طريقة إدارتها. وكانت المؤسسة تتولّى إدارة الأرصفة الموجودة دون أن تعرف خطط الوزارة ومشاريعها القادمة. كيف يستطيع المالك أن يبني دون أن يعرف وجهة نظر المدير؟ وكيف يستطيع المدير أن يدير وهو لا يعرف ما يدور في ذهن المالك؟ حقيقة الأمر أنه كانت هناك حرب باردة بين جهاز الوزارة والمؤسسة وكان الوزير، الذي يرأس الجهتين، يحاول التوفيق بين وجهات النظر. اقترحتُ على الوزير أن يكون هناك اجتماع شهري للتنسيق، يمثل فيه المؤسسة المدير العام ويمثل مسئول كبير (وكيل الوزراة مثلا) الوزارة. كان الهدف من التنسيق ان تعرف الوزارة، أولا بأول، خطط المؤسسة في مجال التشغيل، وأن تطلّع المؤسسة، أولاً بأول، على خطط الوزارة فيما يخصّ التوسعات القادمة. جاء الاجتماع الأول ووجدت أمامي موظفاً صغيراً من الوزارة، لا يملك حق الكلام فضلا عن التنسيق. غنيّ عن الذكر إنه لم يكن هناك اجتماع ثان!

بعد دراسة الوضع على الطبيعة، ودراسة الإحصائيات عن حجم العمل المتوقّع في الميناء في السنوات القادمة، كتبتُ لوزير المواصلات أقول أنه لا يمكن لميناء الدمام أن يواكب سير التنمية الشاملة المقبلة وهو مُبتلى بهذا الفصام. وأضفتُ أن الوضع

الذي كان مقبولاً في الماضي حين كانت الواردات محدودة و لم تَكُن هناك توسعات تذكر، لم يعد مقبولاً وضغط الواردات يحتّم توسعة بعد توسعة. إقترحتُ إنشاء مؤسستين عامتين للموانيء، برئاسة وزير المواصلات، تشرف واحدة منها على موانيء الخليج العربي، وتشرف الثانية على موانيء البحر الأحمر. واقترحتُ أن يكون من ضمن مسئوليات المؤسسة الأولى تسيير الخط الحديدي. لم يكن وراء الإقتراح أيّ رغبة شخصية في توسيع صلاحياتي، أو أي رغبة مؤسسيّة في توسيع صلاحيات السكة الحديد. كنت أحاول أن أجعل الوضع النظامي يتمشّى مع الوضع على الطبيعة. وكنت أحاول القضاء على الإزدواجية التي لم يوجد، حسب علمي، ما يماثلها في أي ميناء في العالم.

لا أظن أن أحداً له أدنى خبرة بيروقراطية سيصعب عليه التنبؤ بمصير الإقتراح. أحال الوزير الإقتراح إلى جهاز الوزارة، ودخل الإقتراح درجاً لم يخرج منه. يستطيع المرء أن يتفهم دوافع الجهاز – من القوانين البيروقراطية الحديدية أنه لا يوجد جهاز يتخلّى عن أي سلطة اختيارياً – ولكنه لا يستطيع تبرئة الجهاز من قصر النظر. كان من الواضح ان إدارة الموانيء في السنوات الحاسمة القادمة تتطلب الكثير من الكفاءة والمرونة والحزم، وكان من الواضح أن الجهاز القائم لم يكن بوسعه القيام بهذه المهمة. ما اقترحتُ أن يتمّ اختياراً تمّ عُنوة. بعد قرابة سنة من تركي العمل في المؤسسة قرر مجلس الوزراء إنشاء مؤسسة عامة للموانيء مستقلة تماماً عن وزارة المواصلات، وعن وزيرها. [1]

حسناً! إتضح لي أن الأوضاع الراهنة لن تشهد أي تغيير، لا فيما يخصّ القطار ولا فيما يخصّ الميناء، وانحصر التحدي في تحسن الوضع القائم. بدأتُ بالعاملين في المؤسسة. شكّلت لجنة لإنهاء الترقيات المتأخرة وكنت أتابع عملها

---

١. كُلّفَ الصديق الدكتور فائز بدر برئاسة المؤسسة. كان فائز، رحمه اللّه، من الإداريين القلائل الذين يتّبعون الأسلوب الهجومي (جداً !) في الإدارة، وقام بثورة حقيقية في الموانيء، ليته، وقد كان كاتباً قديراً، كتب قصتها .

عملها بصفة يومية حتى أصبحت الترقيات تتمّ بمجرد إستحقاقها. لاحظتُ وجود تفرقة في المعاملة بين نوعين من العاملين، الموظفين الرسميين والموظفين المؤقتين الذين يتم التعاقد معهم دون تثبيتهم على وظائف رسمية، وقد أدّتْ هذه التفرقة إلى تدهور واضح في معنوية الموظفين المؤقتين. قمتُ بعمل كادر وظيفي جديد أدى إلى إعطاء المؤقتين كل المزايا التي يتمتع بها الرسميون. انشأت جامعاً كبيراً في الحيّ السكني، ونادياً للنشاط الثقافي والرياضي. أعدت تقليداً قديماً من تقاليد المؤسسة هو إعطاء الموظفين شهادات خدمة ومع كل شهادة جائزة رمزية. إلا أن أهم ما استطعت تحقيقه في هذا المجال هو توزيع أراض من المؤسسة على الموظفين ذوي الخدمة الطويلة.

عندما أُنشيء الخط الحديدي كان لا بُدّ من حجز حمى على جانبيه وبقرب المحطات الرئيسية والفرعية. أصبح هذا الحمى، فيما بعد، ملك المؤسّسة بموجب المرسوم الملكي الذي أنشأها. أصبحت المؤسسة تملك الكثير من الأراضي الثمينة في الدمام والرياض، وما بينهما. وكانت المؤسّسة تؤجّر بعض هذه الأراضي للدوائر الحكومية، كما كانت تؤجّر بعضها للقطاع الخاص الذي يستعملها مخازن أو ورش صيانة. رأيت أنه يجب أن يكون للعاملين في المؤسسة نصيبهم. وضعت مخططاً سكنياً، وبدأتُ محاولاتي لإقناع الوزير بالرفع إلى الملك لكي يمنح كل موظف قضى خمس عشرة سنة في خدمة المؤسسة قطعة أرض في المخطط. في البداية، كان الوزير متردداً. كان يخشى من مطالبات مماثلة تأتي من موظفي الوزارة. ذات يوم، وكان صائماً في رمضان، دخلت عليه ورجوته أن لا يخيّب ظنّ الموظفين ونحن في شهر الخير والبركات. وافق ورفع الأسماء ووزعت الأراضي على الدفعة الأولى من مُستحقيها. كانت أسعار الأراضي قد بدأت في الإرتفاع وكان حصول موظف على قطعة من أراضي السكة يعني أن بإمكانه قضاء بقية أيامه في مأمن من العوز[1].

---

١. قال لي وزير المواصلات، فيما بعد، أنه كتب إلى الملك خالد قبل التشكيل الوزاري الجديد يقترح تعيني وزيراً للعمل والشئون الإجتماعية، وبرّر هذا الإقتراح بما رآه من إهتمامي البالغ والمستمر بشئون العاملين في المؤسسة.

ولعلّ هذا هو المكان الأنسب لأقول كلمة حقّ عن أبي فاروق رحمه الله. خلال الفترة التي سعدتُ فيها بالعمل تحت رئاسته لم أجد منه سوى الثقة التامة والدعم المطلق. لم يكن وزيراً ضعيفاً كما كان بعض الذين لم يعرفوه عن كثب يعتقدون. كان إذا اقتنع برأي دافع عنه بحماسة وإصرار. في مجلس الوزراء كان من أجرأ الوزراء دفاعاً عن مشاريعه. أذكر هنا طرفة حدثت ذات يوم عندما بدأ يدافع عن مشروع قدّمه وقرّر المجلس وكان برئاسة الأمير فهد، ولي العهد، الموافقة على المشروع. استمرّ أبو فاروق، بعد الموافقة، يشرح المشروع. في النهاية اضطر الأمير فهد إلى أن يقول له أنه لو استمر في المطالبة بالموافقة بعد أن قرّر المجلس الموافقة فسيضطر المجلس إلى إعادة النظر في المشروع. وكان أبو فاروق من انزه من عرفت من المسئولين: في كل مناقصة لم يكن لديه سوى سؤال واحد: هل رُسّيت على صاحب العطاء الأقل (لم يسأل، قط، عن صاحب العطاء!). كان رجلاً بسيطاً متواضعاً حاضر النكتة يُخفي وراء المظهر البسيط المتواضع الكثير من الذكاء والإطّلاع والمواهب. إذا كان في مسلكه الإداري أي شائبة - والكمال لله وحده - فقد كانت ثقته العمياء في الجهاز. كان يأخذ كل ما يجيئه من جهازه حقيقة مُسلّمة، وهذا ما أدّى، كما رأينا، إلى سلخ الموانيء من الوزارة.

في تلك الفترة بدأ يتّضح أنني أتحوّل شيئاً فشيئاً، إلى "وزير تحت التمرين". كنت قد رأيت الأمير فهد بن عبد العزيز في الستينات الميلادية (الثمانينات الهجرية) عدّة مرات، إلاّ أن المقابلات لم تتجاوز السلام العابر. لم يتح لي أن أعرفه معرفة حقيقية إلا أثناء عملي في المؤسسة. بعد أسابيع قليلة من إنتقالي إلى الدمّام زار الأمير فهد المنطقة وذهبت للسلام عليه. طلب أن يراني على انفراد، وبقيت بعد أن إنصرف الحاضرون. بدأ يتحدث بإنطلاق وعفوية وفوجئت خلال الحديث أنه يتحدث عن فلسفة تنموية لا تختلف عن تلك التي كنت أطمح إلى وضعها موضع التنفيذ. قال

الأمير فهد: " أنا لست من حملة الشهادات العالية ولست من المثقفين. ولا أعرف النظريات الاقتصادية. ولكني أعرف تماماً ما يريده كل مواطن. يريد المواطن بيتاً لائقاً يضمّه ويضم أولاده. ويريد عملاً كريماً يرتزق منه. ويريد مدرّسة في الحي يرسل إليها أطفاله. ويريد مستوصفاً متكاملاً بقرب بيته. ويريد مستشفى لا تبعد كثيراً عن المستوصف. ويريد سيّارة. ويريد خدمة كهربائية منتظمة. ويريد ..." إتضح لي من خلال الحديث، أن الأمير فهد كان، عن غير قصد، يتبنى النظرية التنموية التي عُرفت، فيما بعد، باسم اشباع الحاجات الأساسية [1]. كان الأمير فهد وقتها نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للداخلية وقد بدأ يضطلع بدور متزايد في إدارة شئون الدولة. لم يقل الأمير فهد شيئاً عني ولكني في نهاية اللقاء خرجت بإنطباع واضح وهو أن في ذهنه لي دوراً يتجاوز تسيير القطار وإدارة الميناء.

بدأت مهام " الوزير تحت التمرين" تنافس مهام المدير العام. سافرت مع الأمير فهد في رحلتين رسميتين هامتين إلى الولايات المتحدة وفرنسا (من سمع بمدير سكة حديد يشارك في مهمات سياسية كهذه؟!). أصبحت عضواً في مجلس إدارة صندوق التنمية العقاري الذي أنشيء في هذه الفترة [2]. أصبحت عضواً في مجلس

---

١. في فلسفات التنمية المختلفة انظر غازي عبدالرحمن القصيبي، التنمية: الأسئلة الكبرى (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٩٢م) ص ص ٦٣-٧٨.

٢. كان هذا الصندوق، الذي يعود الفضل في انشائه إلى الأمير فهد، انجازاً تنموياً رائعاً. كان الصندوق يقدّم قروضاً ميسّرة لبناء المنازل، ومع الأراضي المجانية التي توزعها الدولة، تمكّن المواطنون من بناء مئات الآلاف من المساكن. ملكية منزل، في رأيي، هي المؤشر على دخول صاحب المنزل صفوف الطبقة الوسطى والطبقة الوسطى، في كل مكان، ضمانة الإستقرار. إنّ أعظم منجزات التنمية في المملكة أنها حوّلت المجتمع السعودي من مجتمع الأغلبية الفقيرة إلى مجتمع أغلبيته من الطبقة الوسطى.

إدارة الشركة العربية للاستثمار التي كانت تضم عدة دول عربية. تمّ اختياري عضواً في وفد أُرسل إلى بريطانيا لشرح سياسة المملكة البترولية وكان الوفد يضم الصديق الدكتور عبدالله نصيف والصديق الأستاذ عبدالله محمد علي رضا.

في خريف سنة ١٩٧٤م (١٣٩٤هـ) قرّر الملك فيصل، رحمه اللّه، أن يزور المنطقة الشرقية، وقرر أن يأتي بالقطار. أُبلغنا بالخبر قبل الرحلة باقل من اسبوعين، ووقع الخبر علينا وقع الصاعقة. كان الملك سعود، رحمه اللّه، يحب استخدام القطار، إلا أن الملك فيصل لم يسبق له خلال فترة حكمه أن استعمل القطار. كانت هناك عربة ملكية إلا أنها بعد سنين من عدم الاستعمال لم تعد صالحة. اثبت الزملاء العاملون في الورشة أنهم على مستوى التحدي. خلال تلك الفترة الوجيزة تمكنوا من تجهيز عربة ملكية جديدة تحتوي على صالة وغرفة نوم (لم يستعملها الملك!) وغرفة طعام. في الموعد المحدّد كان كل شيء جاهزاً، وكنت في محطة الرياض استقبل الملك فيصل وأسافر في معيته.

كنتُ قد رأيت الملك فيصل، أولّ ما رأيته، خلال عملي في اليمن. بعد ذلك، خلال عملي في الجامعة، كنتُ أذهب للسلام عليه وتناول العشاء على مائدته مرّة كلّ ثلاثة شهور أو أربعة. كان الجلوس على مائدته متعة كبرى. كانت الطاولة صغيرة وكان بوسع الموجودين جميعاً المشاركة في الحوار. كان الملك يتحدّث في عدد من المواضيع أقربها إلى قلبه الشئون الخارجية. عبر حياته كلها كان الملك فيصل قليل الكلام إلا أنه في سنواته الأخيرة أصبح يميل إلى التأمّل والسكوت وكان نادراً ما يتحدّث. أتاحت لي سفرة القطار أن أشهد، عن كثب، الإنضباط الصارم الذي كان مفتاح شخصيته.

جلس على المقعد بقرب النافذة و لم يتحرك طيلة الرحلة التي استغرقت قرابة سبع ساعات. خلال هذه الساعات لم ينطق إلا بجملتين أو ثلاث. ما أدهشني هو أنه استطاع البقاء هذه الفترة الطويلة دون أن يتململ، أو يغيّر جلسته، أو يطلب شيئاً، أو يقول شيئاً. طلب مني الصديق الأستاذ محمد

النويصر، رئيس مكتب الملك الخاص وقتها، أن أذهب إلى الملك واشرح له معالم الطريق. لم يكن الملك فيصل يحب المتطفّلين، ورأيت أن من التطفل أن أحدّثه عن مواقع يعرف عنها أضعاف ما أعرف أنا. رأيتُ على مائدته، أكثر من مرة، ما يحدث لأولئك الذين كانوا يخوضون في مواضيع لا يكادون يعرفون شيئاً عنها. كانت تعليقات الملك النفّاذة تتركهم صامتين ولسان حالهم يُردّد " رُبّ كلمة قالت لصاحبها: دعني!". أثناء زيارة الملك كُلّفتُ بالقاء كلمة الأهالي الترحيبية. كانت كلمة من طراز فريد: لم يكن فيها أي إطراء شخصي. أخبرني الأمير سلطان، فيما بعد، أنه لم ير الملك يصفّق إلا تلك الليلة.

خلال رحلة القطار هذه عرفت ولي العهد الأمير خالد بن عبدالعزيز عن قرب. كنتُ قد سلّمت عليه في مكتبه مرّة أو مرّتينْ، ولكنْ كانت هذه هي المرة الأولى التي أتبادل فيها الحديث معه عبْر ساعات طويلة. على خلاف الملك الذي كان صامتاً يتأمّل الفضاء من النافذة، كان وليّ العهد يتكلم بطريقته العفوية المميزة. روى ذكرياته عن رحلات سابقة بالقطار في الولايات المتحدة وأوروبا. وكان حديث الذكريات مليئاً بالطُرف والنوادر التي اشتهر، رحمه الله، برواياتها. عندما انتهتْ الرحلة كنت أشعر وكأنني قد عرفته طيلة حياتي (ولعلّه أحس بشعور مماثل!). أقول للذين يؤمنون بالتخطيط للوصول إلى أعلى المناصب، أنه لم يكن بوسع أعظم المُخطّطين ترتيب هذا اللقاء.

لم يختلف الأسلوب (الهجومي) الذي اتبعته في المؤسسة عن الأسلوب الذي اتبعته أثناء العمادة. كنت خارج مكتبي، معظم الوقت، في الورشة أو في الميناء أو في محطّة من المحطّات. كانت إبنتي يارا، وقتها، تدنو من الرابعة، وكان إبني سهيل في سنته الأولى. لاشيء يسبب المتعة لأطفال في هذه السن مثل ركوب القطار. كنت كثيراً ما اصطحبهما في رحلة قصيرة. كانت الرحلة نزهة يستمتع بها الطفلان ولكنها كانت، في الوقت نفسه، زيارة تفتيشية مفاجئة. خلال عملي في وزارة الصحة اتخذت الزيارات التفتيشية

المفاجئة شكلاً يشبه الأساطير، كما سنرى فيما بعد، إلاّ أن مثل هذه الزيارات كانت، دائماً، جُزءاً لا يتجزأ من أسلوبي في الإدارة. حقيقة الأمر أنه كانت، في هذه الفترة، زيارات مفاجئة للمستشفيات. كانت المؤسسة تتولى علاج موظفيها على نفقتها في عدد من المستشفيات الخاصة. كنتُ بين الحين والحين أزور هذه المستشفات للإطمئنان على الزملاء المرضى، وللتأكّد من أن الخدمات المقدمة لهم تُبرّر الفواتير التي كانت ترسو على مكتبي كل يوم.

أسمح لنفسي، والحديث عن المستشفيات، أن استطرد لأروي قصة إنسانية مليئة بالأبعاد والمعاني. كان في المؤسسة سائق عجوز مخضرم عمل في السكة منذ إنشاء الخط، وكان قبل ذلك يعمل في الحكومة. لفتتْ إدارة شئون الموظفين نظري، عدة مرات، إلى ضرورة إنهاء خدماته بالنظر إلى تقدم سنه وضعف بصره، إلا أنني، في ضوء خدماته الطويلة، كنت أرفض فصله. لم تقبل أي إدارة أن يعمل بها واضطررت إلى ابقائه ليعمل في مكتبي. لاحظت، وهو يقود السيارة في الليل، أن أنوار السيارات القادمة تعشو بصره حتى يكاد يفقد السيطرة على السيارة. إضطررت، مرة أو مرتين، أن أطلب منه الوقوف وأقود السيارة بنفسي (وقيادتي كانت، ولا تزال، كما يقول أهل الخليج " تشكو" ا). بعد ذلك، رأيت أن يقتصر عمله على ساعات النهار. ذات عصر، أرادت زوجتي الذهاب من الدمام إلى الخبر و لم يكن هناك سائق غيره. طلبت منها إرجاء المهمة إلا أنها قالت أن بالإمكان الذهاب والعودة قبل حلول الظلام.

على مشارف الخبر، اصطدمتْ السيارة ببكرة أسلاك ضخمة تابعة لشركة الكهرباء لم يرها نظر السائق الكليل. كان الاصطدام عنيفاً رمى بزوجتي من المقعد الخلفي إلى المقعد الأمامي حيث إرتطم رأسها بزجاج النافذة وأصيبت بنوبة قصيرة من الاغماء. أصيب السائق، بدوره، بجروح ورضوض. مرّ مواطن كريم رأى الحادث فأسرع بنقل زوجتي والسائق إلى

أقرب مستشفى في مدينة الخبر. من هناك إتصل بي هاتفياً وطمأنني على حالة زوجتي. رجوته أن يبقى حتّى أحضر لكي يتاح لي أن أشكره شخصياً إلا أنه اعتذر. طلبت منه أن يخبرني بإسمه وعنوانه حتى أتمكن من شكره كتابياً إلا أنه اعتذر مرة أخرى، مُرّدداً أنه لم يقم إلاّ بالواجب. بفضل اللّه، خرجت زوجتي من المستشفى في اليوم التالي وخرج السائق بعد أسبوعين. ظل شيء في نفسي يحوك لأنني لم أتمكن من شكر هذا المواطن الإنسان. بعد سبع سنوات من الحادث، وكنت وزيراً للصناعة والكهرباء، تلقيّتُ رسالة من المواطن الشهم يخبرني فيها أنه مضطر إلى الإستعانة بي لقضاء خدمة وأنه يرجو إلاّ اعتبر هذه الخدمة مقابل ما قام به عندما أسعف زوجتي. كانَ طلباً بسيطاً وقد أسعدني أن أحققه. طلبتُ منه أن يسمح لي بزيارته، أو يزورني، لكيّ أتمكن من شكره، إلاّ إنه اعتذر مرة ثالثة. حتى هذه اللحظة لم أره و لم يرني.

للقاريء الكريم أن يستنتج من القصة ما يشاء من دلالات إنسانية. أمّا أنا فقد خرجتُ منها بدرس إداري لم أنسهُ قط. لا يجوز لي مهما كانت عواطفي الإنسانية نحو زميل من الزملاء أن أبقية في موقعه إذا كان بقاؤه يعرّض سلامة الآخرين للخطر. كثير من القرارات التي اتخذتها في وزارة الصحة، والتي بدت قاسية وشديدة في نظر الذين لم يطلّعوا على خلفياتها، لم أتخذها إلا حماية لأرواح الناس، وكانت الحد الأدنى الذي يمكن اتخاذه.

كان سَلفي الأستاذ عمر فقيه قد وضع موضع التنفيذ مخططاً إدارياً أعدّته المؤسسة في وقت سابق. كان من ضمن التنظيم أن يكون للمدير العام أربعة مساعدين: للشئون الإدارية، وللشئون المالية، ولشئون النقل، وللشئون الهندسية. وكان عمر ينوي بعد فترة من الاختبار ان يعين أحدهم نائباً للمدير العام. مع تزايد مهمّاتي خارج الدمام كان من الضروري الإسراع في تعيين النائب. لم أتردّد طويلاً قبل اختيار المهندس يوسف الحمّاد، وقد كان مساعد

المدير العام للشئون الهندسية. فيما بعد انتقل يوسف، بعد إلحاح شديد مني، ليعمل معي في وزارة الصناعة والكهرباء، وكيلاً لشئون الكهرباء. كان، رحمه الله، في الموقعينْ مثال الإداري الحازم المخلص النزيه.

من ذكريات المؤسسة الطريفة أن أحد رجال الأعمال البارزين في المنطقة الشرقية زارني في مكتبي وطلب مني تحديد موعد لغداء أو عشاء يدعوني إليه. (كنتُ، ولا أزال، أمقت هذه المجاملات الفارغة التي تهدر الوقت والأعصاب والصحّة). حاولت الاعتذار ولكنّه أصرّ. قلت له معاتباً: "أنت تعرفني منذ كنت مدرساً مساعداً في الجامعة. وكنت أزور الدمام مرة كل شهر على الأقل. لماذا لم تُدعني وقتها؟". " قال بصراحة آسرة: " هذه الدعوة ليست لك. أنها لهذا الكرسي الذي تجلس عليه " قلت: " تقديراً لصراحتك يسرّني أن أقبل الدعوة" قال: " ومتى الوعد؟ ". قمت وأشرت إلى الكرسي الذي كنت أجلس عليه وقلت: " خذ ضيف الشرف معك. واطعمه متى شئت ".

تبيّن لي أن هناك، عبر العالم، ما يمكن أن نسمّيه " رابطة عاشقي القطار". كل يوم كانت تصلني رسائل من مختلف أنحاء الدنيا تطلب تذكارا من المؤسسة، بعض التذاكر المستخدمة، أو مقراضاً قديماً، أو بعض الصور، وكنت أرسل إلى أصحاب الرسائل ما يطلبونه. كان بعض الأشخاص، متأثرّين بمغامرات لورانس، يكتبون طالبين قطعاً حديدية صغيرة من خط الحجاز القديم وكنتُ أرسل إلى هؤلاء قطعاً من حديدخطّنا (لا أظن أنهم عرفوا الفرق!). تلقيّتُ، مرة، رسالة ذكر مرسلها أنه اخترع وسيلة جديدة ناجعة للقضاء على الغبار الذي يتسرّب إلى داخل العربات. كانت ذرات الهباء الصغيرة التي تتسلل إلى داخل القطار مشكلة حقيقية تعاني منها كل الدول الصحراوية و لم يكن لها، في تلك الأيام، حلّ فعال. كتبتُ إلى "المخترع" أسأل عن تفاصيل الاختراع. ردّ أن على المؤسسة أن تدفع خمسين ألف دولار قبل أن يستطيع البوح بالسرّ. قلت أن المؤسسة مستعدة لدفع المبلغ

إذا ثبتت فعالية الاختراع. ردّ قائلاً أن الاقتراح هو أن تزرع المؤسسة أشجاراً على طول الخط بحيث تشكّل حاجزاً أخضر يحول بين الغبار والقطار. ومع هذا الاقتراح " العملي" أرسل الفاتورة. غنيّ عن الذكر أنه لا يزال ينتظر الدفع.

تجلّت لي بعض التقاليد " القطارية"، إن جاز التعبير، خلال زيارة رسمية قمتُ بها إلى الصين الوطنية بناء على دعوة من سكة الحديد هناك. فوجئت بعربة منفصلة مخصّصة لي ولزوجتي لم أر في حياتي كلّها ما يماثلها فخامة وأناقة. استفسرت من مضيفي، مدير سكة حديد تايوان، فأجاب أن هذه العربة مخصصة لفئتين من الضيوف: رؤساء الدول ومدراء السكك الحديدية. واضاف أنه حتّى رؤساء الحكومات لا يُسمح لهم بإستخدام هذه العربة. قبل أن يتحرّك القطار فوجئت بموظف يتجه إليّ ويلقي التحية العسكرية ويبدأ في قراءة تقرير، ثم يقف صامتاً ينظر إليّ. شرح لي المضيف أن العرف يقضي بتقديم تقرير عن عدد الركاب وخطة السير إلى أعلى مسئول في السكة الحديد يكون على متن القطار. وقال أن العرف يقضي بألا يتحرك القطار إلا بعد إذن من هذا المسئول. وأضاف أن من حقي باعتباري أعلى مسئول ذلك اليوم ان استمع إلى التقرير وأن أعطي الإذن بالتحرك. دون أن أشعر بدأت، شيئاً فشيئاً، أصبح عضواً في " رابطة عاشقي القطار" [1]. صحّت نبوءة عبدالعزيز القريشي وبدأت " أدمن" هذا العمل.

حرصت على أن أُعطي العاملين في المؤسسة كل ما كان بوسعي أن أعطيه من حوافز ترفع الروح المعنوية. إلا أن الإدارة الحكيمة تتطلب الحزم بقدر ما تتطلب العطف. كان هناك مسئول قديم في المؤسسة لم أكن أسأله

---

١. من حق مدير السكة الحديد الحصول على " مفتاح ذهبي" يسمح له بالسفر مجاناً على معظم قطارات العالم إلا أن قصر المدة التي قضيتها في المؤسسة لم يتح لي أن اطلب هذا المفتاح.

عن شيء إلا انفجر: " أنا لا أستطيع أن أتحمّل الضغط. كنت أريد الإستقالة ولكن كل المدراء الذين سبقوك أصرّوا على رفضها. بقيت مضطراً. أرجو ألا تحملّني فوق ما أحتمل". استمعتُ إلى هذه الإسطوانة بهدوء مرتين أو ثلاث مرّات. عندما بدأ، مرّة أخرى، يكرر الكلام نفسه قاطعته: " كم عدد الأبواب في مكتبي هذا؟". سكت ثم قال مذهولاً : "بابان". قلتُ: " ولا تنس الشبّاك. هناك ثلاثة مخارج تستطيع أن تستخدمها هذه اللحظة. الإستقالة مقبولة". لم يَعُدْ صاحبنا، بعدها، إلى حديث الاستقالة أو قصّة الضغط. أوصي كل مدير، بشدّة، ألاّ يخضع لإبتزاز الاستقالة. عليه أن يخبر من يريد الاستقالة أن كل الأبواب مفتوحة. لا يستطيع أي إنسان أن يحيا حياة طبيعية في ظل الإبتزاز مهما كان نوعه. والإبتزاز في هذا المجال لا يختلف عن الابتزاز في كل مجال: إقبلْ الابتزاز مرّة وسوف تضطر إلى قبوله إلى الأبد. كنتُ، في كل عمل أتولاّه، أردّد أمام الزملاء أنّه لا يوجد مُوظّف لا يمكن الإستغناء عنه، وأنني أضع نفسي في مقدمة الذين يمكن أن يُستغنى عنهم (ولا أزال أقول ذلك).

كما أن على القائد الإداري ألاّ يتردّد في إتخاذ القرارات الضرورية، حتى ولو كانت مؤلمة. إتضّح لي أن بعض المدراء الذين امضوا سنين طويلة في مواقعهم لم يكونوا قادرين على الأداء الذي توقعته منهم. فُوجئ الجميع، ذات صباح، بقرار حمل الكثير من التغييرات. جاء إعلان القرار مفاجئاً ولكني لم أتّخذه إلا بعد دراسة متأنّية وبعد استعراض للبدائل كلها. لم يكن هناك أي قدر من تأنيب الضمير. لم يكن القرار يتضمن فصل أيّ موظف؛ كلّ ما كان يتضمّنه هو نقله من موقعه. إذا لم تكن للقائد الإداري القدرة على نقل موظف لم يعد قادراً على العطاء من موقعه فمن الأفضل ألاّ يتصدّى للقيادة الإدارية.

في هذه الفترة جرتْ محاولة لرشوتي، إلاّ إنني احتجتُ إلى بعض الوقت قبل أن أتبينّ المقصود. زارني مدير شركة أجنبية عاملة في الميناء وقال أن شركته تقدمت بعطاء في مناقصة عامة طرحتها الموسسة. كانت قيمة العقد في حدود خمسة عشر مليون ريالاً، وهو مبلغ ضخم بمقاييس ما قبل الطفرة. قال

المدير الأجنبي أن " البعض" اتصلوا به قائلين أن بوسعهم ترسية المناقصة على شركته مقابل مليونيْ ريال. وأضاف أنه قرّر، بدلاً من إضاعة الوقت مع الوسطاء، الذهاب، مباشرة، إلى صاحب القرار. طلبت منه أسماء هؤلاء "البعض" إلا أنه رفض أن يذكر اسماً واحداً وأضاف أن شركته مستعدة لدفع المبلغ لصاحب القرار، ولصاحب القرار وحده. ضحكتُ وقلت له أن الطريقة الوحيدة للحصول على الشروع هي تخفيض العطاء لأنّ صاحب القرار سيرسي المناقصة على العطاء الأقل دون أيّ عطاء آخر. كانت هذه المحاولة الأولى والأخيرة لرشوتي. يبدو أن الأخبار في دنيا الراشين والمرتشين والرائشين تنتشر بسرعة البرق. وقّعت في فترتي الوزارية عقوداً بعشرات البلايين من الريالات و لم أسمع أحداً يتحدّث، تصريحاً أو تلميحاً، عن شيء يُقدّم لصاحب القرار. عندما حدثت المحاولة لم يكن حسابي في البنك يتجاوز عشرين ألف ريال. فور عودتي إلى المنزل قلت لزوجتي: " عندي خبر عجيب. أضعتُ اليوم مليونيْ ريال". أدركت زوجتي على الفور، ما حدث، وقالت: " لا يهمّ. لا أعتقد أننا سنموت جوعاً" .

في ربيع سنة ١٩٧٥م (١٣٩٥هـ) استُشهد الملك فيصل، رحمه الله، في مكتبه واصبح ولي العهد الأمير خالد ملكاً، واصبح الأمير فهد ولياً للعهد ونائباً لرئيس مجلس الوزراء. بعدها أخذتْ شائعات التغير الوزاري تتخذ طابعاً عمومياً: أصبحت حديث كل المجالس. في كلّ مكان كانت هناك أسماء وترشيحات وقوائم تُعدّ أو تُطلب. بدأتْ التلميحات عن دخولي التشكيلة الجديدة تتزايد وأخذ بعضها طابعاً يتجاوز التلميح. وجّه الأمير فهد بتعييني أميناً عاماً لمجلس البترول الأعلى الذي كان يرأسه، بالإضافة إلى عملي. عندما ذهبت إليه أشكره قال: " هذا تكليف مؤقت. هناك مهمة أكبر في انتظارك". إلاّ أن التلميح لم يصل حد التصريح إلا عندما قال لي الملك خالد بنفسه في صيف سنة ١٩٧٥م (١٣٩٥هـ): " قريباً سوف يكون هناك تغيير وزاري وسوف تدخل الوزارة". لم اسمح لهذا كلّه أن يؤثر على عملي في المؤسسة. في هذه الفترة تلقيت عرضاً من الأمير سعود الفيصل الذي اصبح وزيراً

للدولة للشؤون الخارجية للانتقال إلى وزارة الخارجية، وعرضاً من الأستاذ محمد العوضي وزير التجارة والصناعة للعمل معه وكيلاً للوزارة لشؤون التجارة. شكرت الوزيرين، واعتذرت. إقترحت على وزير التجارة والصناعة تعيين الدكتور سليمان السليم في المنصب، وهذا ما كان.

إن عجبي لا ينتهي من أولئك الذين يتصوّرون أن الوزارة أصبحت في متناول أيديهم بعد سماع تعليق سريع أو مجاملة عابرة. أعرف كثيرين أصيبوا بصدمة كبرى عندما جاء التشكيل الوزاري خلْواً من أسمائهم. يبدو أن قدرة البشر على تصديق ما يودون تصديقه لا تكاد تعرف الحدود. أغرب ما في الأمر أن معظم هؤلاء " المُرشّحين" لم يرشحهم أحد سوى أنفسهم فكان شانهم شأن جحا الذي أراد التخلص من أطفال مزعجين فأرسلهم إلى عرس وهميّ في الحارة، وما كادوا يذهبون حتى صدّق نفسه وهرع بدوره إلى العرس المزعوم.

في يوم صدور الأمر الملكي بتشكيل الوزارة إتصلّ بي، صباحاً، صديق يعمل في الديوان الملكي وقال أنه رأى إسمي ضمن التشكيلة. وأضاف أن الخبر سيذاع في نشرة أخبار الثانية والنصف ظهراً. بقيت في مكتبي في المؤسسة أعمل كالعادة. رأيت أن ذهابي إلى المنزل للإستماع إلى النشرة، أو إحضار مذياع إلى مكتبي وهما أمران لم أفعلهما من قبل- فيه من إستباق الأمور ما لا يليق بكرامة المنصب الذي أشغله وبكرامة المنصب الذي يمكن أن اشغله. بعد إذاعة النشرة إتصلَتْ بي زوجتي تُهنّئني بالعمل الجديد. عندها، وعندها فقط، طلبتُ من مدير مكتبي أن يرسل الأوراق إلى نائب المدير العام الذي أصبح الآن، تلقائياً، المدير العام بالنيابة.

إنتهت علاقتي بالسكة الحديد بعد سنة ونصف من بدأها. ماذا أنجزتُ في هذه الفترة؟ عندما غادرتُ المؤسّسة كانت الروح المعنوية بين العاملين، بسبب الحوافز العديدة التي قدّمتها، أعلى مما كانت عليه يوم دخلتها. وعندما غادرتُ المؤسسة لم تكن هناك فترة انتظار تجبر السفن على البقاء في الميناء حتى يحين دورها وكانت هذه الفترة في الماضي تصل إلى بضعة شهور. كان حظّي

سعيداً جداً، ولكني ساعدت هذا الحظ بكُلّ ما أوتيت من قوّة. وما الذي أعطتني المؤسسة؟ أعطتني حبّاً متبادلاً مع زملاء العمل لا زال باقياً حتى هذه اللحظة، وأعطتني أكثر من درس قيّم في الإدارة.

كان الفارق شاسعاً بين صلاحيات العميد التي لا تكاد توجد وصلاحيات المدير العام التي لا تكاد تنتهي. كانت بعض المسائل تتطلب موافقة الوزير وكانت هذه الموافقة، في الغالبية الساحقة من الحالات، فورية. وكانت بعض القرارات تحتاج إلى موافقة مجلس الإدارة الذي يرأسه الوزير ويضم مندوبين من عدة جهات حكومية ذات علاقة بالمرفق وممثلين للقطاع الخاص، وكان المجلس، بدوره، متجاوباً إلى أبعد مدى. ومع ذلك تعلّمت في المؤسسة أن السلطة، مهما كانت واسعة، لا تضمن تحويل القرارات إلى واقع ملموس. كان بعض الزملاء، وخاصة من العاملين في القطار، قد تعوّدوا على أنماط معيّنة من السلوك وجدت من الصعب تغيرها. كنت أقول، مازحاً شبه جاد، إن بوسعي أن أفصل موظّفاً ولكن ليس بوسعي أن أجعله يحرّك مقعداً واحداً في القطار من الزاوية التي كان المقعد يشغلها عبر السنوات الماضية. والعبرة؟! العبرة أن على الرئيس العاقل ألاّ يضيع الكثير من الوقت والجهد في محاولة يائسة لزحزحة المقاعد من مواقعها. إن كان لا بدّ من التغيير فلا بدّ أن يبدأ بالرجال لا المقاعد. علّمتني تجربة العمادة أنّ الرغبة بدون سلطة لا تغني ولا تسمن من جوع. وعلّمتني تجربة المؤسّسة أن اجتماع الرغبة والسلطة لا يكفي لصنع قائد إداري فعّال. ما هي إذن، تلك الوصفة السحرية التي تضمن للقائد الإداري النجاح؟ إلى هذا الموضوع المثير سوف أعود بعد قليل، ولكن قبل ذلك لابد أن أتعرّض لسؤال أحسبه على قدر من الأهمية.

لماذا أصبحتُ وزيراً؟ الجواب، بكلّ أمانة، أن الظروف وضعتْ مجموعةً من المواطنين، كنت أحدهم، في دائرة الضوء عندما كانت المملكة على أعتاب ثورة تنموية شاملة. هذه المجموعة تمثّل الأشخاص الذين تعورف على تسميتهم "التكنوقراطيين"، الموظفين الذين تلقوا من التدريب العالي والتأهيل ما يجعلهم مختلفين عن الموظفين التقليديين ذوي الخبرة التقليدية. رأتْ القيادة السياسية أن تنفذ الحلم

التنموي الكبير يتطلب الإستعانة بالتكنوقراطيين. وكانت الجامعة هي " مكتب التوظيف" الذي التفتت إليه القيادة السياسية تبحث عن مُرشّحين للوزارة.

كان الذي يقرأ أسماء الوزراء الجدد يُخيّل إليه أنه يقرأ أسماء الأعضاء في مجلس من مجالس الجامعة. كان وزير الزراعة والمياه، الدكتور عبدالرحمن آل الشيخ، قبل الوزارة، عميد كلية الزراعة بجامعة الملك سعود. وكان وزير الصحة، الدكتور حسين الجزائري، عميد كلية الطب بالجامعة نفسها. وكان وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور محمد الملحم عميد كلية التجارة في نفس الجامعة. وكان الدكتور سليمان السليم أستاذاً بالكلية نفسها قبل أن ينتقل إلى وزارة التجارة والصناعة وكيلاً للتجارة، ثم يصبح وزيراً للتجارة. وكان وزير الإعلام الدكتور محمد عبده يماني مديراً لجامعة الملك عبدالعزيز. وقد دخل الدكتور عبدالعزيز الخويطر المجلس الجديد وزيراً للمعارف، وكان قبلها وزيراً للصحة. بالإضافة إلى كل هؤلاء كان هناك وزيران من حملة الدكتوراه هما الدكتور علوي كيال وزير البرق والبريد والهاتف، والدكتور عبدالله العمران وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء. هل يستغرب أحد، والحالة هذه، أن يصبح اسم الوزارة الجديدة في الشارع السعودي "حكومة الدكاترة"؟. ذكرتْ صحيفة أجنبيّة، وقتها، أن مجلس الوزراء السعودي في تشكيله الجديدة من أكثر مجالس الوزراء في العالم ثقافة ومن أصغرها سناً. إذا كان هناك مِنْ الوزراء مَنْ يعتقد أنّه تولّى الوزارة بفضل ذكاء طبيعيّ خارق، أو موهبة فطرية ذاتية، أو نفوذ سياسي، أو صلات عائلية، فها أنذا أقول، بصراحة، أن الظروف وحدها هي التي وضعتني على المقعد المليء بالأشواك [1].

---

١. لم تقتصر " هجرة العقول" من الجامعة على المناصب الوزارية. في الفترة نفسها خرج من كلية التجارة، كليتي القديمة، الدكتور محسون جلال ليصبح نائب الرئيس والعضو المنتدب للصندوق السعودي للتنمية، وخرج الدكتور منصور التركي ليصبح وكيلاً لوزارة المالية والاقتصاد الوطني للشئون الاقتصادية ثم مديراً لجامعة الملك سعود، وكانت هناك هجرات مماثلة من الجامعات الأخرى.

لأبدّ هنا من كلمة حق أقولها عن النظام في المملكة. بخلاف بعض الأنظمة الثورية التي كانت تتخوّف من المثقفين والتي كانت تصرّ على وضع الولاء فوق الكفاءة، لم يكن النظام السعودي يعاني أيّ عقدة في التعامل مع المثقفين. لم يكن هناك وزير واحد من الوزراء الجدد لم ينتقد، خلال فترة الدراسة، الأوضاع في المملكة نقداً لا يخلو من حدّة. و لم يكن هناك وزير واحد لم ينجرف، خلال مرحلة من المراحل، مع التيار القومي الناصري الثوري. عندما رجعنا إلى المملكة لم نجد في المطار " لجان إستقبال" تأخذنا إلى "دور ضيافة حكومية". عندما عملنا في الدولة لم يبحث أحد في " ملفّاتنا" (أعتقد، ولا أعلم، أنه لم تكن لنا " ملفات"). كان النظام يفترض الولاء في كل المواطنين، المثقفين وغير المثقفين على حد سواء. هذه الشراكة الحقيقية بين النظام والمثقفين كانت عاملاً هاماً من العوامل التي مكّنتْ المملكة من إنجاز ما أنجزته من معجزات تنموية في فترة زمنية بالغة القصر. إن استمرار هذه الشراكة وتطويرها في العقود القادمة أمر بالغ الأهمية وذو أثر مباشر على إستقرار النظام.

وهناك كلمة حق أخرى لابد أن اقولها عن النظام. عبرْ تجربتي الوزارية التي استمرت قرابة عقد من الزمان لم يكن هناك أمر واحد مُوجّه إليّ باعطاء هذا العقد أو ذاك لهذا الإنسان أو ذاك، أو هذه الشركة أو تلك. لم يكن هناك قرار واحد فُرض عليّ فرضاً. لم يكن هناك عمل واحد قمتُ به وأنا معذّب الضمير. إن للمملكة، مثل غيرها من بلاد العالم، نصيبها من الفساد وإستغلال النفوذ إلاّ انني أستطيع أن أقول أن تجربتي وتجربة عدد من الزملاء الوزراء وتجربة عدد من المساعدين الذين عملوا معي مباشرة، كان بعضهم يوقعون عقوداً بمئات الملايين و لم يكن الواحد منهم يملك سكناً، تدلّ، أو أرجو أن تدّل، أن وضع المملكة فيما يخص النزاهة والإنحراف أفضل من الوضع في كثير من دول العالم الثالث.

وهناك كلمة حق أخرى أكون من الجاحدين إذا لم أعلنها، بأعلى صوت، قبل أن أبدأ الحديث عن تجربتي مع الوزارة. لا أعتقد أن وزيراً في

المملكة حظي بما حظيتُ به من ثقة القيادة السياسية. لولا الدعم الهائل غير المحدود الذي تلقيّته عبر كل خطوة من الطريق لما كان بإمكاني أن أدخل معركة ضارية تلو أخرى. وحديثي عن ما تحقق أثناء الوزارة ليس حديثاً عن مجد ذاتيّ. كل ما قمت به كان بمال الدولة، تنفيذاً لسياسة الدولة، إستخداماً لصلاحيات سنّتها الدولة، عبرْ موظفي الدولة، واستناداً إلى ثقة لا تعرف الحدود من القيادة في الدولة. عندما بدأت هذه الثقة تهتز، أو هذا ما بدا لي، شعرت أن تجربتي الوزارية تقترب من نهايتها، وهذا جسر سنعبره عندما نصل إليه.

من نعم الله عليّ - وما أكثرها ! وما أعجزني عن شكرها! - أنه، سبحانه، حين إبتلاني بالوزارة، وأنا استعمل البلاء بمعناه الأصلي المحايد: الإختبار، إبتلاني وأنا في سن الخامسة والثلاثين، عنفوان الشباب. لو كنتُ في سن أصغر لما أتيح لي أن أحصل على الحد الأدنى الضروري من المعرفة والخبرة. ولو كنت في سن أكبر لما كان بوسعي أن اصل الليل بالنهار في دوامة محمومة من العمل والمواجهات. لو توليت الوزارة في سنّي الحالي لكان من المشكوك فيه، وأوشك أن أقول من المستحيل، أن أواجه التحديات بتلك الروح العنيدة التي تؤجّجها حماسة الشباب. الأرجح أني كنت سأختار الطريق السهل وأترك كل شيء كما وجدته تماماً، أو أسوأ قليلاً .

" معالي الوزيرا". لقب الألقاب! ها أنذا في سنّ مبكرة أصل إلى أقصى ما يطمح إليه إنسان يعمل في الخدمة العامة، وأوشك أن أقول أي إنسان: الوزارة. أكذب على نفسي وعلى القرّاء إذا قلت ان قلبي لم يخفق بشيء يشبه النشوة. ويكذب كل من تولّى الوزارة إذا زعم أنه تولاّها مكرهاً مضطراً [1]. للوزارة، في كل زمان ومكان، بريق أخّاذ يندر أن يقاومه أحد. طه حسين، ذلك العملاق الخالد، لم يرتحْ إلى منصب كما ارتاح إلى الوزارة، و لم يطرب

---

١. قال ديجول مرة: " لا يحقّ للوزراء أن يشكوا. لم يجبرهم أحد على قبول الوزارة ". وقد صدق! .

للقب كما طرب للقب " معالي الباشا" (الذي ظلّ يحبّ أن يسمعه حتى آخر يوم في حياته!). والعقاد ذلك العملاق الخالد الآخر مات وفي نفسه شيء من الوزارة، كما يقول لنا عدد من المقرّبين إليه. وفي بلادنا أعرف كثيراً من الرجال النابهين اللامعين يعيشون بمرارة خفيّة قابعة في نفوسهم لأنهم لم يصلوا إلى الكرسي الساحر المسحور. لا أعرف شخصياً، أقول لا أعرف ولا أقول لا يوجد، سوى حالتين في المملكة إعتذر فيهما صاحب الشأن عن قبول منصب وزاري عَرَضه عليه من يملك إعطاءه. أما العشرات الذين يردّدون القصص المسلّية عن رفضهم عرضاً وزارياً بعد عرض فالأرجح أنهم رفضوا عروضاً لم تحدث إلا في أحلامهم. يقول لي صديق أنه، شخصياً، يعرف رجل أعمال على استعداد تام لدفع عشرات الملايين من الريالات مقابل أن يصبح وزيراً لمدة أسبوع واحد. عزاء كل هؤلاء أن يعرفوا أن الوزارة لا تجيء لأكثر الناس كفاءة بل لأسعدهم حظّاً. أتحدّث عن الحظ بالمعنى المتعارف عليه بين الناس، أما حين نتجاوز أمجاد الدنيا إلى هول الحساب يوم الحساب، وحساب الوزراء لا يقتصر على أنفسهم بل يتجاوزه إلى كل من وما وُلّوا عليه، فيمكننا القول، صادقين، أن الوزارة لا تجيء إلاّ لأشقى الناس حظّاً!

إلاّ أن النشوة لا تطول وسحر اللقب لا يدوم. لا يصبح هناك فارق، مع التكرار الرتيب، بين " يا معالي الوزير"، و " يا دكتور"، و " يا شيخ"، و "يا أخي"، أو أي نداء آخر. ثقل المسئولية سرعان ما يغتال أي شعور بالفرحة. في أسبوع تعييني كلّمني أحد الأصدقاء مهنّئاً وقال بالحرف الواحد: " أنت الآن تستطيع أن تتحكم في حياة آلاف البشر. يا لها من سلطة! " لم أستطع أن أجيبه. كنت في واد وهو في واد. هو يتحدّث عن سلطة على البشر وأنا مقبل على تحد مرعب: أن تكون مسئولاً عن كهربة دولة بحجم القارة، وعن إقامة قاعدة صناعية متطوّرة. مالي وما للتحكمّ في حياة آلاف البشر؟! كان التحدّي، بالفعل، مرعباً ولكني واجهته بثقة كاملة. أعتقد أنني في هذه المرحلة الحاسمة من حياتي الإدارية كنت قد تمكنت من وضع يدي على سر القيادة الإدارية الفعّالة.

هناك ثلاث صفات لا بُدّ من توفّرها في القائد الإداري الناجح، الأولى صفة عقلية خالصة، والثانية صفة نفسية خالصة، والثالثة مزيج من العقل والنفس. ولعلّ القارئ عندما ينتهي من قراءة هذا الجزء سيدرك ان كثيراً من النقاش الذي يدور حول الإدارة هو نقاش لفظي عقيم. لا يهمّ أن تكون الإدارة علماً أو فناً، فالفرق بين العلم والفنّ مسألة تتعلّق بالتعريف أكثر من تعلّقها بالجوهر. ولا يهم أن يولد الانسان إدارياً، أو يكتسب المقدرة الإدارية من التجربة، فما يعنينا هو النتيجة النهائية. ولا يهمّ أن يكون الإداري واسع الثقافة أو متوسطها، فالموضوع لا يبدأ وينتهي بالثقافة. ولا يهم أن يكون الإداري هادئ الأعصاب أو متوترها، سمح الأخلاق أو شرسها، ثقيل الظل أو خفيف الدم، محبوباً أو مكروهاً، فكل هذه صفات تهمّ الإنسان ولكنها لا تهم الكائن الإداري. لا يهم عندما يتعلق الأمر بالقيادة الإدارية سوى الصفات الثلاث.

الصفة الأولى، العقلية، هي القدرة على معرفة القرار الصحيح. يبدو للوهلة الأولى أن هذا الشرط بديهي إلاّ أنه، عند التأمل، ليس بالبديهي. كثير من الإداريين تغيم لديهم الرؤية، وتلتبس الأشياء، فتنعدم القدرة على تميز القرار الصحيح من القرار الخاطئ. لا بد هنا أن نتذكر أن الأمور، في الإدارة وخارج الإدارة، نادراً ما تظهر باللون الأبيض أو باللون الأسود. في الإدارة، كما في السياسة، كثيراً ما يكون القرار الصحيح هو الخيار الأقل سوءاً بين خيارات سيئة كلّها [1]. البشر، بفطرتهم السويّة، يستطيعون التفرقة بين الخير والشر، إلا أن القرارات الإدارية لا تجيء مرتدية لباس الخير المطلق أو الشر المطلق.

---

١. بعد احتلال صدام حسين الكويت لم يكن هناك أمام صانع القرار الخليجي أي خيارات طيّبة، كانت هناك خيارات تتراوح في درجة سوئها، وكان قرار الاستعانة بالقوات الأجنبية أقل تلك القرارات سوءاً. كثير من المثاليين لم يستطيعوا، وقتها، ولا يستطيعون، الآن، تبيّن هذه الحقيقة.

لتوضيح المسألة سأضرب مثلاً رأيته، بنفسي، يتكرّر في أكثر من بلد. عندما يتخذ وزير الصناعة في دولة من دول الاقتصاد الحر قراراً بالموافقة على تشريع يجعل من الصعب على القطاع الخاص بناء المصانع يكون قد عجز عن معرفة القرار الصحيح. مهما حاول، بعد ذلك، أن يدفع عجلة التنمية الصناعية فإن جهوده ستبوء بالفشل. عندما يكون القرار الأصلي خاطئاً فلن تكون القرارات الفرعية النابعة منه صحيحة. وقبل أن يتساءل أحد هل يعقل أن يتخذ وزير صناعة في دولة تؤمن بالاقتصاد الحر قراراً يعرقل حركة القطاع الخاص في بناء المصانع، أسارع إلى القول أن القرار لا يُقدّم إلى الوزير من جهازه وقد كُتب عليه " هذا قرار القصد منه سدّ الأبواب أمام القطاع الخاص". يأتي القرار ومعه مذكرة مسهبة توحي لمن يقرأها أن هدف التشريع هو تشجيع الصناعة وأن القيود والعقبات ماهي في الحقيقة سوى ضوابط وضمانات. المضحك هو أن البيروقراطيين الذين أعدّوا المذكرة يصدّقون ما كتبوه؛ والمبكي أن يصدّقهم الوزير !

الصفة الثانية المطلوبة، النفسية، هي القدرة على اتخاذ القرار الصحيح. ما أكثر القرارات التي يعرف صنع القرار الإداري أنها صحيحة ولكنه يعجز عن إتخاذها خوفاً من العواقب. إذا كانت الحكمة جوهر الصفة الأولى فالشجاعة هي روح الصفة الثانية. لا يجهل أحد، على سبيل المثال، أن السخاء والشجاعة خصلتان حميدتان ولا يجهل أحد، كما قال المتنبي، أنّ " الجود يفقر والإقدام قتّال". لا يخفى على أي وزير أن القرار الذي يخدم مصالح الأغلبية أفضل من القرار الذي يخدم مصالح الأقلّية، ولكن معرفة القرار الصحيح لا تعني القدرة على اتخاذه. عباقرة المنظّرين المثرثرين المفسّرين يندر أن يكونوا قادة إداريين فعالين. استمعتُ، عبر حياتي الإدارية، إلى مسئول بعد مسئول بعد مسئول يحلّل المشكلة تحليلاً صحيحاً دقيقاً ويضع يده على مكمن الخطأ. لماذا لم يفعل شيئاً إذن؟ الجواب الذي يجهله المنظر المثرثر المفسر هو أنه لم يملك الشجاعة الكافية لإتخاذ القرار الصحيح.

والصفة الثالثة المطلوبة، وهي مزيج من الصفة العقلية والصفة النفسية، هي القدرة على تنفيذ القرار الصحيح. نستطيع أن نجد في كل وزارة، بل في كل إدارة مقبرة واسعة تضم القرارات الصحيحة التي اتُخذتْ و لم تنفّذ. الحكمة، إذن، لا تكفي ولا الشجاعة؛ لا بد من صفة ثالثة هي المهارة. إن أحكم الناس ليس، بالضرورة، أشجعهم، واحكمهم وأشجعهم ليس، بالضرورة، أمهرهم. والمهارة المطلوبة لتنفيذ القرار الصحيح لا تتّخذ شكلاً واحداً بل ألف شكل (لا يكاد يتشابه قراران في وسائل التنفيذ). هذه المهارة تشمل، ضمن ما تشمل، القدرة على إنشاء لوبي فعّال وإستخدامه، القدرة على التحفيز، القدرة على شرح القرار، والقدرة على إزالة كل عقبة تقف في الطريق وتتطلب الكثير الكثير من الصبر والدأب.

فلْنعُد إلى المثل الذي ضربتُه قبل قليل. لنفترض أن وزير الصناعة عرف القرار الصحيح وتمكن من إتخاذه: رفض التشريع الذي يضع العقبات أمام القطاع الخاص. هل تنتهي الأمور عند هذا الحد؟ لا ! الجهاز الذي درج على التعقيد لن يتخلّى عن عاداته لأنه خسر موقعة واحدة. والقطاع الخاص الذي إكتوى بنار البيروقراطية لن يسترجع شجاعته بكلمة من الوزير. عملية التنفيذ، إقناع الجهاز (أو جرّه جرّاً !) وتحفيز القطاع الخاص، هي ذلك الجزء الأساسي الذي يظل القرار بدونه، مهما كان عادلاً ورائعاً ومنطقياً، كما يقول التعبير المشهور " حبراً على ورق ".

سوف أضرب مثلاً لقرار اكتملت فيه الصفات كلها. إتّخذتْ وزارة الصحة السعودية، في عهد الصديق الدكتور حسين الجزائري، قراراً بتطعيم كلّ الأطفال حديثي الولادة بمصل ضد أمراض الطفولة ومن أخطرها شلل الأطفال. قرار رائع ! ولكن كيف يُنفّذ والوعي عند المواطنين لا يستوعب مخاطر هذه الأمراض؟ اتخذتْ وزارة الصحة قراراً ألاّ تعطي شهادة الميلاد إلا عندما يُقدّم الأب شهادة تثبت أنه تم تطعيم الوليد. على هذا النحو أمكن تنفيذ القرار وأمكن انقاذ آلاف الأرواح البريئة الصغيرة. لولا ربط شهادة الميلاد بالتطعيم لظل القرار الرائد "حبراً على ورق "

لعلّنا نستطيع، الآن، أن نتبيّن أسباب الفشل الإداري. الإداري الغبيّ لا يستطيع معرفة القرار الصحيح؛ والإداري الجبان لا يستطيع اتخاذ القرار الصحيح؛ والاداري غير الماهر لا يستطيع تنفيذ القرار الصحيح. ما يبدو لغزا أو شبيها باللغز، يصبح، عند تحليله في ضوء هذا المنظور، أمرا بالغ البساطة. لماذا فشل الاستاذ الجامعي اللامع النابه في الوزارة؟ لأنّه افتقر إلى الشجاعة. لماذا فشل الاداري الشجاع المقدام في الوزارة؟ لأنّه افتقر إلى الحكمة. ولماذا فشل الرجل/ الفلتة الذي جمع بين الشجاعة والحكمة؟ لانه لم يدرك أن القرارات لا تُنفّذ نفسها بنفسها.

نستطيع أن نعتبر معظم الاداريين الفاشلين أعضاء في حزب " كتبنا!" لماذا لا تحسّن خدمة الجهاز يا سيدي الإداري؟ " كتبنا نطلب اعتمادات و لم يحدث شيء". لماذا يستشري الفساد في جهازك يا سيدي الإداري؟ " طلبنا صلاحيات اضافية نستطيع بها مقاومة الفساد، و لم يحدث شيء؟. كتب هؤلاء فهل يجوز لأحد أن يلومهم؟!

نعود إلى معالي الوزير الجديد! على خلاف الذين يدّعون أنهم فوجئوا بخبر تعينهم يذاع في المذياع، وأنا على أيّ حال لا أكاد أصدّق أحداً منهم، لم يكن في حالتي، كما رأينا، أيّ مفاجأة. جاءتْ المفاجأة عندما أدركتُ أن مسئولياتي الجديدة تشمل الكهرباء. قبل صدور التشكيل بأسابيع بدأتْ التلميحات تشير إلى وزارة الصناعة وكنت مهيّأً، نفسياً، للعمل الجديد. لم أكن، بأيّ معيار من المعايير، خبيراً صناعياً ولكني درستُ من مواد الاقتصاد في المرحلتين الجامعية والعليا ما جعلني على إلمام بالمبادئ النظرية الضرورية لممارسة المسئولية الجديدة. إلاّ أن جهلي بشئون الكهرباء كان مطلقاً. لا أعتقد أني، عبر حياتي كلها، أصلحت "فيوزاً " واحداً. عند تعييني لم اكن أعرف الفرق بين " الكيلوات" و"الميجاوات". أدركتُ اني في حاجة إلى دراسة سريعةٍ مكثّفة، وانهمكتُ في قراءة عدد من الكتب والكتيبات والدراسات. بعد أسابيع من تكليفي بالوزارة كنت قد ألممتُ بقدر لا بأس به من المعلومات الأساسية عن الكهرباء. لا

أدّعي أنّني أصبحت من الخبراء، ولكني أدّعي أني استطعت أن اتحاور مع الخبراء وأفهم لغتهم[1].

يقودني هذا الحديث إلى موضوع التخصّص. قلتُ قبل قليل إنّه إذا اجتمعت لدى القائد الإداري الصفات الثلاث فلا يهم أيّ اعتبار آخر. إلا أنه في دول العالم الثالث تسود نظرة تذهب إلى أن الوزير يجب أن يكون من المتخصصّين: طبيب لوزارة الصحة، ومهندس كهرباء لوزارة الكهرباء، ومهندس بترولي لوزارة البترول، وهلّم جرا. إنّ التخصص، في غياب الصفات القيادية الثلاث، لا يعني شيئا. بل إنني اذهب أبعد من ذلك فاقول أن الوزير المتخصّص قد يكون أقلّ فعالية من الوزير غير المتخصص. لماذا؟ هناك سببان رئيسيان. السبب الأول ينبع من غريزة بشرية متأصّلة: الناس أعداء ما جهلوا وأصدقاء ما عرفوا. من هذا المنطلق لا نستغرب إذا وجدنا الوزير المتخصّص يركّز على تلك الأمور التي يتقنها والتي أفنى زهرة شبابه في دراستها. ينزع وزير الصحة الطبيب إلى الدخول في التفاصيل الطبيّة الدقيقة وينزع وزير الكهرباء المهندس إلى مناقشة كل صغيرة وكبيرة في المُخطّطات الكهربائيّة الهندسية. لا ضرر، من حيث المبدا، في هذا التركيز إلا أنه، في الواقع، يؤدّي إلى اهمال الوزير ما هو أهمّ من التفاصيل الفنية الدقيقة. والسبب الثاني ينبع من حقيقة معروفة: يشكّل أعضاء كل مهنة نقابة– فعلية أو معنوية– يلتزم اعضاؤها بالولاء المتبادل. لا تجد طبيباً ينتقد طبيباً آخر علناً، ولا تجد مهندساً يغضّ، صراحة، من شأن مهندس آخر. "روح النقابة" هذه تؤثر، بطريقة شعورية أو لا شعورية، على قرارات الوزير المنتمي إلى النقابة. عندما يكون وزير الصحة طبيبا فإنه يجد نفسه مشدوداً إلى زملاء مهنته على نحو يصعب معه أن يعاملهم بحياد أو موضوعية. لكل قاعدة إستثناءاتها العديدة، إذا تمكّن الوزير من الجمع بين التخصّص وبين

---

١. لي صديق إذا أراد ضرب مثل للجهل المطبق استعان بي. يقول: " جهل فلان بهذا الموضوع يشبه جهل غازي بشئون الكهرباء!". في البداية كان مثله صحيحاً، إلا أنه، بعد فترة، لم يعد صحيحاً (وإن كان لا يزال يستعمله حتى الآن!).

الصفات القيادية فإنه يكون قد جمع المجد الإداري من أطرافه.

إنتقلتُ صبيحة اليوم التالي لتعييني إلى الرياض (بالطائرة هذه المرة!). عندما وصلتْ الطائرة إلى المطار قال المضيف للركاب الذين كانوا حولي: "أفسحوا المجال لمعالي الوزير!". أصرّ المضيف، وأصرّ الركاب، أن أكون أول النازلين. لا حول ولا قوة إلا باللّه! الوزير الذي نذر نفسه لخدمة الناس يجد نفسه في يومه الأول في الوزارة وقد تقدّم الناس. لا بُدّ من حصانة قوية داخلية تمنع الوزير من الإنسياق للوهم الذي قد يزيّن له أنه أصبح، الآن، من طينة تختلف عن طينة البشر الذين يصرّون أن يمشي أمامهم. من نعم اللّه عليّ- وما أكثرها! وما أعجزني عن شكرها!- أن كل طقوس التكريم ومظاهره كانت، ولا تزال، تحرجني أكثر مما تسعدني. في اليوم نفسه انطفأت الكهرباء في حيّ من أحياء الرياض. قال أحد المواطنين لصديق من أصدقائي: " ماذا فعل لنا صديقك الوزير الجديد؟ الكهرباء لا زالت تنقطع" حسناً! هذه بتلك! في اليوم التالي اجتمع مجلس الوزراء الجديد ورأس الجلسة الملك خالد، رحمه اللّه. لا أزال، حتى هذه اللحظة، أذكر كلمته العفوية الرائعة التي بدأ بها الاجتماع: "اهتمّوا بالضعفاء. أما الأقوياء فهم قادرون على الإهتمام بأنفسهم".

كانت وزارة الصناعة والكهرباء وزارة جديدة وكان لا بد أن تتكوّن من قطاعات تسلخ من اجهزة قائمة. السلخ، بانواعه، ليس بالعملية السهلة إلاّ أن بعض السلخ أصعب من بعض. لم تكنْ هناك أي مشكلة فيما يتعلق بقطاع الكهرباء. إنتقلتْ مصلحة الخدمات الكهربائية من وزارة التجارة والصناعة القديمة إلى الوزارة الجديدة. و لم تكن هناك مشكلة فيما يتعلّق بالاشراف على الصناعات التي يقيمها القطاع الخاص فقد انتقلت إدارة الصناعة المعنية بهذا القطاع من الوزارة القديمة إلى الوزارة الجديدة. و لم تكن هناك أي مشكلة في توزيع المسئولية عن الموسسات العامة القائمة. اتفقتُ مع الصديق الدكتور سليمان السليم على النقل في جلسة واحدة: إنتقل مركز

الأبحاث والتنمية الصناعية إلى الوزارة الجديدة وبقيتْ هيئة المواصفات والمقاييس ومؤسسة الصوامع والغلال مع وزارة التجارة. كانت المعضلة الكبرى في المشاريع الصناعية البتروكيماوية والبترولية والمعدنية التي كانت المؤسسة العامة للبترول والمعادن " بترومين" مسئولة عنها قبل انشاء الوزارة الجديدة. لم تتطوّع " بترومين" بالتنازل عن شيء، وسرعان ما اتّضح أنها لا تنوي التنازل عن شيء. كان ولّي العهد الأمير فهد قد كلف اللجنة العليا للإصلاح الإداري[1] بتوزيع الاختصاصات بين الوزارات القديمة والوزارات المستحدثة، وبدأت اللجنة تدرس موضوع هذه الصناعات.

كان الموضوع لا يخلو من حساسية. كان في رأيي أن الدولة لم تقُم بإنشاء الوزارة الجديدة إلا رغبة منها في تركيز المسئولية عن الصناعة في جهة واحدة. وكان من رأي الأستاذ أحمد زكي يماني، وزير البترول والثروة المعدنية ورئيس مجلس إدارة " بترومين"، أن يبقى كل شيء كما كان عليه منطلقاً من أن الصناعات القادمة مرتبطة، على نحو أو آخر، بالبترول. انتهتْ اللجنة العليا للاصلاح الإداري بعد دراسة ضافية أعدّتها اللجنة التحضيرية إلى نتيجة اعتبرتها منطقية جداً. تبقى مشاريع التكرير والتصفية عند "بترومين" بإعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الصناعة البترولية، وتنتقل المشاريع البتروكيماوية والمعدنية إلى الوزارة الجديدة. استغرقتْ عملية الانتقال بضعة شهور وعندما إنتهتْ كان هناك شيء من المرارة عند الطرفين. لم تَزُل هذه المرارة إلاّ بعد لقاء مصارحة طويل مع الأستاذ أحمد زكي يماني. عاتبته على التراخي في

---

١. أُنشئتْ هذه اللجنة التي كان يرأسها رئيس مجلس الوزراء وينوب عنه في رئاستها وزير الدفاع والطيران وتضم في عضويتها عدداً من الوزراء، سنة ١٩٦٣ (١٣٨٣هـ)، وأوكلتْ إليها عدة مهام ادارية من ضمنها " ممارسة إختصاصات مجلس الوزراء فيما يتعلّق بإحداث وترتيب الأجهزة العامة"، وتستعين اللجنة بلجنة تحضيرية يرأسها مدير عام معهد الإدارة العامة وتضمّ خبراء من المعهد ومن الجهات الحكومية ذات العلاقة.

تسليم مشاريع كان من الواضح أنّها أصبحتْ من إختصاص الوزارة الجديدة. وعاتبني على تسرّعي في ضم مشاريع كان يفضّل أن تنتقل، تدريجياً وعبر السنوات، إلى الوزارة الجديدة. بنهاية اللقاء كانت المرارة في ذمّة التاريخ و لم أرْ طيلة فترتي الوزارية سوى التعاون الكامل من وزير البترول والثروة المعدنية. أودُّ أن أقول إن لقاءاً شخصياً واحداً قد يحقّق ما لا تستطيع عشرات المراسلات الرسمية تحقيقه.

كان على الوزير الجديد أن يحدّد شكل الوزارة الجديدة. كان هناك خياران رئيسيان. الخيار الأول هو تركيز كل شيء في يد الوزارة والخيار الثاني هو قصر دور الوزارة على التخطيط والإشراف والرقابة. بلا أدنى قدر من التردّد إنحزتُ إلى الخيار الثاني. لم أكن أتطلّع إلى بناء امبراطورية هائلة "تكوّش" [1] على كل شيء. وكنت أعرف أن طبيعة المرحلة القادمة تتطلّب من المرونة وسرعة الحركة ما يحمّل الأجهزة البيروقراطية التقليدية فوق ما تطيق. رأيت أن تضم الوزارة وكالتين، واحدة لشئون الكهرباء، والثانية لشئون الصناعة. كنت مُصمّماً على ألا يتجاوز عدد الموظفين في الوزارة بأيّ حال من الأحوال، المائتين، وأحسبه لم يقترب من هذا الحدّ عندما تركت الوزارة. كنت أرى أن يتم التنفيذ خارج الوزارة وعن طريق كيانات تملك المرونة الكافية للتحرك السريع الفعّال. لنبدأ بقطاع الكهرباء.

كان في المملكة، أيامها، أكثر من مائة شركة كهربائية عاملة، وعدد كبير آخر تحت التأسيس. كانت مصلحة الخدمات الكهربائية هي الجهة الحكومية المسئولة عن الكهرباء وكانت مُهمّتها تتطلب منها أن تراقب شركات الكهرباء بالاضافة إلى تنفيذ بعض المشاريع الكهربائية مباشرة. هذا الدور المزدوج في الرقابة والتنفيذ منع المصلحة من القيام بدورها الكامل في الرقابة ودورها الكامل في التنفيذ. وكان هناك صندوق تمويل حكومي إسمه

---

١. " التكويش" باللّهجة الدارجة السعودية تعني إحتكار الصلاحيات.

"صندوق تعميم الكهرباء". كان للصندوق مجلس ادارة يضم ممثّلي الجهات الحكومية ذات العلاقة وكان هدف الصندوق التعجيل بكهربة المناطق والقرى النائية عن طريق تقديم المساعدات المالية للشركات الكهربائية وعن طريق المساهمة، احياناً، في رؤوس أموالها. بالاضافة إلى ذلك، قامت البلديات في عدد من مدن المملكة بتنفيذ بعض المشاريع الكهربائية التي استمرت مرتبطة بتلك البلديات. كان من الواضح لكل ذي عينين أن الوضع الكهربائي في حاجة ماسّة إلى الترشيد.

بعد إنشاء الوزارة، إستقرّ الرأي على إنشاء مؤسّسة عامة للكهرباء تكون مهمتها كهربة كل المناطق الخارجة عن إمتيازات الشركات القائمة. فوْر إنشاء المؤسسة تقرّر وقف انشاء أيّ شركات جديدة. أُلغي صندوق تعميم الكهرباء وانتقلتْ صلاحياته إلى المؤسسة، وضُمّت كلّ مشاريع البلديات، بدورها، إلى المؤسسة. تبلّورتْ ملامح الوضع الجديد: وزارة تتولى التخطيط والاشراف وترتيب التمويل؛ شركات كهربائية تعمل في مناطق امتيازها؛ مؤسّسة عامة مسئولة عن ايصال الكهرباء إلى كل منطقة تخرج عن إمتياز الشركات العاملة.

ماذا عن المشاريع الصناعية الكبرى التي نصّت الخطة الخمسية الثانية على إنشائها في الجبيل وينبع؟ اتجه تفكيري، أولّ ما إتجه، إلى انشاء مؤسسة عامة جديدة تتولّى تنفيذ هذه المشاريع. إلا أن الصديق محمد أبا الخيل الذي دخل التشكيلة الجديدة وزيراً للمالية والاقتصاد الوطني وكان قبلها وزير دولة لشئون المالية والاقتصاد الوطني، إقترح عليّ بدلاً من المؤسسة العامة إقامة شركة مساهمة تجارية تعمل وفقاً للأسس التجارية الخالصة ويمكن، مستقبلاً، بيع جزء من أسهمها إلى الجمهور. كان محمد يكبرني سناً ويفوقني خبرة، وقد قدّم لي قبل الوزارة وبعدها من أنواع العون ما لا يحرجني أن أذكره، وما كنت سأذكره لولا علمي أن هذا يحرجه هو. إنتفعتُ بالكثير من آراء محمد ومقترحاته عبر السنين، إلاّ أن فكرة الشركة المساهمة تجيء في رأس القائمة.

في غمرة التطورات التي توالت نسي الجميع، بمن فيهم محمّد نفسه ربّما، كيف بدأ الاقتراح، وها أنذا أنسب الفضل لأهله. وجدت الفكرة صداها الفوري في نفسي وكلما تعمّقتُ في دراستها كلما ازددت ايماناً بفعاليتها. حملتُ الفكرة إلى الأمير فهد الذي أصغى باهتمام وتحمّس للفكرة حماسة شديدة ومنحني الضوء الأخضر. أهم ملمح جذب الأمير فهد إلى الفكرة هو وعدي القاطع بأن تتنازل الحكومة عن اسهمها مستقبلاً للمواطنين. كان الأمير فهد حريصاً كل الحرص على أن يمتلك المواطنون أسهماً في كل شركة تقيمها الدولة أو تساهم فيها. بدأتُ العمل الدائب لإنشاء الشركة السعودية للصناعات الأساسية التي سرعان ما اشتهرت باسمها المختصر " سابك" [١].

مع إنشاء الشركة بدأت ملحمة التصنيع التي سأعود إليها بعد قليل.

بعد بضعة شهور من إنشاء الوزارة استقر الهيكل التنظيمي وكان عليّ أن التفت، فوراً، إلى الهم التخطيطي. يحسن هنا أن أقف وقفة قصيرة لأقول أن بعض الاداريين يخطئون خطأً بيّنا عندما يبدأون التخطيط بجهاز لم يستكمل مقوّماته التنظيمية. لكي تخطِّط لعمل جهاز ما يجب أن تكون الصورة الادارية للجهاز مُتضّحة في أذهان المُخطِّطين. في مجال الصناعة، كفتني وزارة التخطيط المؤونة فقد جاءت الخطة الخمسية متضمنة المشاريع الصناعية الكبرى المقترحة. أمّا في مجال الكهرباء فقد كان عليّ أن أبدأ من نقطة البداية. بعد تكليفي بالعمل بأسابيع قليلة دعوتُ مدراء الشركات الرئيسية العاملة في مدن المملكة إلى اجتماع في الوزارة لأطلع بنفسي من خلاله على الخطط المستقبليّة لهذه الشركات. أسمح

---

١. كان الاقتراح، وقتها، أن تُسمى الشركة الوليدة " سابكو"، وهو اسم مختزل من اسم الشركة باللغة الانجليزية. إلا إنّ الإسم بدا غريباً في أذني وأصررت على تغييره إلى "سابك". الاسم الذي اقترحته بصرف النظر عن جذوره الإنجليزية، له أصول عربية مُستمدّة من السبك والسباكة، وهي ضروب من التصنيع. اعتقد أن الاسم الذي اخترته أفضل بكثير من الإسم المقترح.

لنفسي بأنّ أنقل ما حدث في الإجتماع من محاضرة ألقيتها خلال فترة الوزارة. "كانت خيبة أملي عنيفة وبالغة وأنا أستمع إلى تقرير عقب تقرير يتحدّث عن آخر عقد وقع لإنشاء محطة توليد، وإلى وعد عقب وعد أن الصيف القادم سوف يكون خالياً من المشاكل والانقطاعات. لم يتحدث مسؤول واحد عن نيّته في تطوير جهازه الفني والإداري. و لم يملك مسؤول واحد أي تصوّر من أي نوع عما ستكون عليه الأوضاع الكهربائية في منطقة إمتيازه بعد عامين أو خمسة أو عشرة"[1] .

وزير جديد لا يكاد يفقه شيئاً في الكهرباء، و لم تأخذه شركة كهرباء واحدة بأيّ قدر من الجدية، وشركات كهرباء تعمل في مدن المملكة الرئيسية دون أن تملك أي فكرة عن المستقبل وتحدّياته. ألا يبدو الوضع مأساوياً بعض الشيء؟ ما المخرج؟ الإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في تحويلها إلى نقاط قوّة. على الذين لا يعرفون أن يستعينوا، بلا تردّد، بمن يعرفون، وهذا، بالضبط، ما فعلته. كان هناك برنامج تعاون امريكي/ سعودي واسع تشرف عليه من الجانب السعودي وزارة المالية والاقتصاد الوطني. بالتفاهم مع الأستاذ محمد أبا الخيل تم تكليف شركة أمريكية متخصّصة ذات خبرة واسعة بوضع خطة كهربائية شاملة للمملكة تتناول ربع القرن القادم. قلت، وقتها، وأقول الآن، أنه " لا توجد لدى أي دولة نامية خطة تماثل هذه الخطة في شمولها ودقتها وما بذل خلال إعدادها من جهود" [2]. بمجرّد إنتهاء الخطة أصبحت " برنامج عمل " ينظمّ حركات قطاع الكهرباء، برنامج عمل يتحدّث بالتفصيل، عن الأحمال المتوقعة، والطاقة اللازمة لمواجهة هذه الأحمال، والتمويل المطلوب لتوليد هذه الطاقة. هنا درس لكلّ إداري ناشيء: لا تستحْ أبداً من أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء. لا يعلم إلا الله

---

١. انظر غازي عبدالرحمن القصيبي التنمية وجهاً لوجه ،مرجع سابق، ص ١٦.
٢. المرجع السابق، ص ١٥.

وحده ماذا كان سيحدث لو أن الوزير الجديد كان مهندسا كهربائيا وقرّر الإكتفاء بخبرته ومعلوماته الشخصية.

قبل أن أبدأ الحديث عن المعارك التي اشتعلتْ فور جلوسي على المقعد الوثير المزعج أودّ أن أتطرق إلى أسلوبي في العمل، وإلى بعض القضايا التي طُرحت، ولا تزال تطرح، حول هذا الأسلوب. باديء ذي بدء، أحبّ أن أوضّح أن أسلوبي الإداري، الذي سبق أن سمّيته الأسلوب الهجومي، كان في الوزارة هو أسلوبي نفسه في السكة الحديد وفي الكليّة. من الأسبوع الأول بدأتْ الزيارات المفاجئة. كثيراً ما فوجيء المواطنون الذين يقفون في طوابير شركات الكهرباء لتقديم طلبات التوصيل أو لدفع الفواتير بالوزير الجديد يقف معهم في الطابور. خلال إنقطاع الكهرباء كنتُ حريصا على أن أرافق فرق الصيانة التي تنطلق من مقر الشركة الرئيسي في الرياض إلى مختلف الأحياء لتصليح الأعطال. كنتُ أفعل هذا بمعدّل مرّة واحدة في الشهر. كنتُ أريد رفع الروح المعنوية للزملاء العاملين في فرق الصيانة من ناحية، وكنت، من ناحية أخرى، أودّ أن يعرف المواطنون أن الجهاز بأكمله، وعلى رأسه الوزير، ساهر على خدمتهم. فُوجيء صديق بعد صديق وهو يراني أنزل من سيارة الشركة مع عمّال الصيانة، ولا شك أنه كان هناك عدد كبير من المواطنين الذين لم يعرفوني ولعلهم تصوّروا أنني مدير الصيانة في الشركة. كنتُ أثناء الإنقطاعات الكبيرة في الرياض أتوجّه إلى مقرّ الشركة وأشارك موظفي السنترال تلقيّ الشكاوي الهاتفية. ذات ليلة، إتصلّ مواطن غاضب وقال وهو يصرخ: " قل لوزيركم الشاعر أنه لو ترك شعره وإهتمّ بعمله لما انطفأتْ الرياض كلها ". قلت ببساطة: " شكراً! وصلت الرسالة!". قال: "ماذا تعني؟ " قلت: " أنا الوزير ". قال: " إحلف باللّه !" قلت: " واللّه!". كانت هناك لحظة صمت في الجانب الآخر قبل أن تهوى السماعة. لا أدري، حتى هذه اللحظة، هل صدّق المواطن الغاضب كلامي أم ظنّني موظفا صغيرا يسخر منه. قلتُ، علناً، في أول شهر لي في الوزارة أنني مستعد لأن أفتتح

بنفسي أيّ مصنع أُدعَى إلى افتتاحه، كبيراً كان أو صغيراً، في أيّ منطقة، قرية كانت أو نائية (وأحسبني وفيت بهذا الوعد). وقلت أنني أنوي أن أقوم بزيارة تفقدية لكل شركة كهرباء في المملكة (وأحسبني زرت الغالبية الساحقة من هذه الشركات).

لا بدّ، هنا، من الإنتقال إلى نقطة يثيرها بعض " الأصدقاء " بين الحين والحين في السر غالبا، وفي العلن أحيانا، وهي قصة حبي مع الإعلام. الحديث عن " عاشق الأضواء "، وهو حديثٌ بدأ، كما رأينا، أيام الكلية ازداد حدة أيام الوزارة عندما بدأت الصحف تنشر عني ما يزيد على ما تنشره عن عدد من الوزراء مجتمعين. الذين يتحدثون عن حبّي للإعلام ينسون أن الحبّ يحتاج إلى طرفينْ، وكان عليهم أن يسألوا عن سبب حبّ الإعلام لي. كثير من كبار المسئولين، ومنهم عدد من الوزراء، كانوا يحاولون، جاهدين، إغراء الإعلام بالحديث عنهم، إلا أن مجهوداتهم كانت تبوء بالفشل. أطلعني رئيس تحرير جريدة سعودية على رسالة شخصية وصلته من مسئول بارز. دهشت حين قرأت الرسالة. كان المسئول الكبير " يتوسّل " إلى رئيس التحرير عاتباً على تجاهل الجريدة لمنجزاته. لماذا اهتمّ الإعلام بي أكثر من اهتمامه بمسئولين لا يقلّون عني كفاءة أو قدرة؟ السبب الذي غاب عن أذهان الكثيرين، وأحسبه لا يزال غائبا، هو أني كنتُ أعتبر نفسي، دائماً، من رجال الإعلام، وكان الإعلاميون، دائماً، يعتبرونني واحدا منهم. بدأتْ الصحف في البحرين والمملكة تنشر لي قصائد ومقالات وأنا في المدرسة الثانوية، وخلال دراستي الجامعية لم انقطع عن نشر القصائد في صحف المملكة والبحرين ومصر. خلال عملي في الجامعة، كما رأينا، قدّمتُ برنامجا تلفزيونيا وكتبتُ، بصفة منتظمة، في " الرياض" و " الجزيرة " وبصفة غير منتظمة في كلّ الصحف السعودية. خلال الوزارة كتبت في " اليمامة " زاوية منتظمة سمّيتها " في رأيي المتواضع " تحولّت، فيما بعد، إلى كتاب يحمل نفس الإسم يقول الصديق الناشر أنه حقّق أرقاما قياسية في التوزيع. المسئولون الذين أرادوا أن تربطهم بالإعلام علاقة مماثلة نسوا

أنّ الصحفيين كانوا يتعاملون معي باعتباري "زميل مهنـة " قبـل كوني مسئولا. هل أذكّر القارىء بما قلته قبل قليل عن "روح النقابة "؟

من ناحيتي، كنتُ متعاوناً مع رجال الإعلام إلى أبعد الحدود. لم أكتم عن الصحفيين شيئا بإستثناء ما كانت الضرورة القصوى تقضي بكتمانه. كنت واسع الصدر في تقبّل النقد، حتى اللاذع منه. كنتُ أرجو رؤساء التحرير أن يوافوني بأصول رسوم الكاريكاتير الساخرة من الخدمة الكهربائية، وفيما بعد الصحيّة، وكنت أعلّق هذه الرسوم في مكتبي. كنتُ أستجيب، فوراً، لكل صحفي جادّ يريد مقابلتي لطرح أسئلة جادّة. كنت عند كل إفتتاح أبقى مع الصحفيين حتى تنتهي أسئلتهم كلّها. لم يكن هناك شيء يُكتب عن الوزارة إلا كان هناك رد فعل فوري مني. لم يكن الرد يجيء من قسم العلاقات العامة (لم يكن في الوزارة قسم كهذا !)، وإنما كان يجيء بخطّ الوزير. الزملاء الذين أرادوا " شهد " الإعلام أرادوه دون أن يكونوا مستعدّين لتحمل " إبر النحل " !

لماذا الإعلام؟ الفرق بين الشخصية العامة والشخصية الخاصة أن الأولى تعمل في الضوء، والضوء يعني الإعلام. التقيتُ، عبر حياتي، بمئات الشخصيات العامة و لم أرَ بينها من ينفر من الأضواء سوى عدد لا يصل إلى عدد أصابع اليد الواحدة. لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعّالا إذا ظلّت منجزاته طيّ الكتمان. الإداريون الذين يسترون ما يقومون به لا يختلفون عن أولئك الذين يقول المثل الشعبي أنهم " يغمزون في الظلام ". جزء أساسي من فعاليّة القائد الإداري أن يبدو فعالا أمام رؤسائه وأمام مرؤوسيه وأمام المواطنين، وفي هذا الزمان كيف تظهر الفعاليّة إلاّ عبْر وسائل الإعلام؟

ولكن ماذا ينشر الإعلام؟ كان بوسْعي أن أرسل إلى الصحف كلَّ يوم قائمة بالأخبار الروتينية اليومية، اجتماع مع سفير، أو رئاسة لجنة، أو سفر من مدينة إلى مدينة (كان بعض الزملاء يرسلون أخباراً كهذه إلى الصحف بإنتظام ويتابعونها حتى تنشر). لم أكن أفعل شيئا من هذا. إلاّ أن المشاريع

قصّة أخرى. كنتُ حريصاً على أن تعرف وسائل الإعلام عن أي مشروع صناعي أو كهربائي يفتتح، صغيرا كان أو كبيرا، وكنت حريصا على أن ينال الإفتتاح نصيبه من التغطية. لماذا؟ الذين يعيشون في قرية نائية معزولة يدركون عبر التغطية الإعلامية أنهم موضع إهتمام الدولة بأسرها. الجنود المجهولون الذين عملوا بصمت لإنجاز المشروع لا يتاح لهم الظهور على الملأ إلا من خلال التغطية الإعلامية. الدولة التي تنفق الملايين والبلايين من حقها، لا بل من واجبها، أن توضّح للمواطنين أين أنفقتْ ما أنفقتْ. إذا كان هناك، بعد هذا كله، إنطباع إيجابي يمتدّ إلى شخص الوزير فلا أقول إلا: لم لا ؟!

لم أعتذر، قطّ، ولا أعتذر، الآن، عن إهتمامي بوسائل الإعلام واهتمام وسائل الإعلام بي. أعتقد أنّي خدمت وسائل الإعلام حين أتحتُ لها الحصول على كل ما أرادت الحصول عليه من معلومات في مجال عملي، وأعتقدُ أن وسائل الإعلام خدمتني حين أتاحت للرأي العام أن يعرف منجزات الوزارة (والدولة عبر الوزارة). بسبب الإعلام كان المواطنون يشعرون حتى عندما كانت مدن المملكة غارقة في الظلام أن الدولة وضعتْ على رأس القطاع مواطنا يعايش مشاكلهم ويحيا معهم. وبسبب الإعلام كان المواطنون يعرفون أن التصنيع لم يكن جزءاً من وهم لذيذ ولكنه كان إستراتيجية مدروسة تتكشّف في مشروع عملاق يتمّ بعد مشروع عملاق.

كانت هناك تغطية إعلامية واسعة، وكانت هناك انجازات حقيقية. الإنجاز!. هذه نقطة هامة. الإعلام بدون إنجاز حقيقي جعجعة لا تلبثُ أن تهدأ دون أن تترك خلفها طحنا. لم يوجد في تاريخ البشرية كلها جهاز إعلامي فعّال كالجهاز الذي أنشأه هتلر وأداره جوبلز. بلغ هذا الإعلام أقصى فعالية مع نجاحات الآلة العسكرية الألمانية التي حقّقت المعجزات. حين بدأت الدوائر تدور، وبدأ الجيش الألماني يتراجع في جبهة بعد جبهة فقد الإعلام الساحر سحره. لم تتغيّر كفاءة الإعلام؛ تغيرت الحقائق. والذين يلومون الإعلام العربي اليوم على تقصيره ينسون أنّه لا توجد، عبر الأمة العربية كلها، إنجازات فعلية يستطيع الإعلام العربي أن ينقلها للآخرين.

إن الذين قالوا أنّي اهتممت بالإعلام إهتماماً جاوز المعتاد والمألوف كانوا على حق. أما الذين زعموا أن الإعلام هو الذي صنع المنجزات التي تحقّقت فقد كانوا واهمين. كان العمل الذي يحقق الإنجاز، عمل الزملاء وعملي، يتمّ، بالضرورة، بعيداً عن الإعلام. أيّ صحفي رآني وأنا أقرأ عدّة مجلّدات ضخمة تتألّف منها دراسة جدوى اقتصادية لمشروع صناعي؟ وأيّ جريدة نقلت المجهود الجبّار الذي بذل في إعداد الخطة الكهربائية؟ ومن الذي كان يعرف عن النقاش المُكثّف الذي كان يدور يومياً بين الزملاء وبيني عن مشاريع المستقبل؟ وأيُّ وسيلة إعلام كانت تدري بما يحدث عبر سنوات مضنية من المفاوضات لإنشاء مشروع واحد؟ الجهد اليومي للوزير ليس مادة ملائمة للإعلام؛ الإنجاز، وحده، هو المادة الإعلامية. عندما بدأ التركيز الإعلامي يتحول من عمل الوزير إلى شخصه، كما حدث أيام وزارة الصحة، بدأ السحر ينقلب على الساحر، ولي إلى هذا الموضوع المثير عودة.

بعد العلاقة مع الإعلام أنتقل إلى العلاقة مع الجمهور. هنا، أيضا، قال من قال إنّي كنت حريصا على تملق مشاعر المواطنين بكل وسيلة ممكنة في سبيل الحصول على " الشعبية". سوف أكتفي بإيراد الحقائق. كنتُ في كل يوم من أيام العمل، ما لم يكن هناك ارتباط ملحّ آخر، أقابل من يرغب في لقائي من المواطنين بلا موعد، في لقاء مفتوح يبدأ بعد صلاة الظهر ويستغرق، عادة، قرابة الساعة. كان عدد المراجعين الذين يحضرون، يومياً، يتراوح بين العشرة والعشرين. وكنت أُخصّص لكل مواطن يريد موعداً منفصلا، مهما كان موقعه من السلّم الإجتماعي، الوقت الذي يريده بشرط أن يعطي الزملاء في المكتب فرصة تدبير الموعد (مهلة يومين أو ثلاثة على سبيل المثال). وكنت ألتقي بالمواطنين عبر الجولات والزيارات والإفتتاحات. إلا إنني كنت أقف عند هذا الحدّ ولا أتعدّاه. لم يكن رقم هاتفي في المنزلُ معلناً وكنت حريصا على إبقائه بعيدا عن متناول المراجعين. لم أكن أستقبل في منزلي أصحاب الشكاوى. مرّة أو مرّتين أقتحم بعض المراجعين المنزل إقتحاما (في

المملكة لا توجد حراسة على بيوت الوزراء) وقد استقبلتهم وقدّمت لهم الشاي ورفضت أن أستلم عرائضهم. كنت مُصرًا على ألا أحوّل المنزل إلى مكتب آخر. من ناحية، لو فعلتُ هذا لما وجدت ثانية واحدة للراحة. من ناحية أخرى، كنتُ حريصا على أن ينشأ أطفالي نشأة طبيعية، ولم يكن بالإمكان أن ينشأوا هذه النشأة والبيت يموج بحشود تبحث عن " معالي الوزير". أحياناً كنت أغادر المنزل أو أعود إليه فأجد بعض المواطنين في إنتظاري على الباب. كنت أرفض أن أستلم ما لديهم من أوراق وكنت أرفض مُجرّد الإستماع إلى طلباتهم وكنت أقول لهم أن المكتب، والمكتب وحده، هو مكان العمل.

كنتُ، ولا أزال، أؤمن بسياسة الباب المفتوح ولكني لم أؤمن، قط، ولا أؤمن، الآن، بسياسة الباب المخلوع. لا أستطيع أن أعمل في مكتب تحوّل إلى مقهى يخرج منه الخارجون ويدخل إليه الداخلون في دوّامة لا تنتهي من المجاملات الفارغة. كم من " صديق " - لا أقصد الأصدقاء الحقيقيين بطبيعة الحال - غادر المكتب في أشدّ حالات الإنفعال لأنه جاء بلا موعد ولم يتمكنّ من مقابلتي. وكم من وجيه أقام الدنيا وأقعدها لأنه أراد أن يشرب معي "فنجان شاي " فقيل له إني في إجتماع. الشعبيّة، كما سبق أن قلت، لا ينبغي أن تكون مطلبا لأحد، والذين يطلبون الشعبية يندر أن يجدوها. عندما تتعارض متطلبات الواجب مع مقتضيات الشعبية يجب أن تكون الأولوية المطلقة للواجب.

قبل أن أترك هذا الموضوع يجب أن أقول أن لقاء المسئول بالمواطنين، فضلاً عن كونه واجباً من أهم واجباته، يقدم للمسئول خدمة إدارية لا تُقدّر بثمن. أنقل محاضرة ألقيتها خلال فترة الوزارة " .. إن المواطنين يشكّلون هيئة رقابة فعّالة على أعمال الوزارة وموظفيها. المواطن الذي يراجع الوزير متظلما من أن معاملتة معطّلة منذ أسابيع في قسم ما يعطي الوزير فكرة واضحة عن كفاءة هذا القسم. والمواطن الذي يبلّغ الوزير أنه ينتظر الكهرباء من عدّة

سنوات يقدم أبلغ تقرير عن فعاليّة الشركة المسئولة عن الكهرباء في المنطقة. والمواطن الذي يشكو للوزير أن موظفا ما في الوزارة قد نهره أو شتمه أو طرده يعطي الوزير انطباعاً يختلف تماماً من الإنطباع الذي سبق أن كوّنه عن ذلك الموظف وهو يتصرّف أمامه كما لو كان تجسيدا حيّا للأدب والأخلاق. حتّى المواطن الذي يطلب من الوزير أمراً مستحيل التحقيق يؤدّي خدمة كبرى للوزير إذ يذكرّه ان الشوط إلى رضا النفس ورضا الناس لا يزال طويلاً وصعباً " [1].

نأتي، الآن، إلى علاقة الوزير الجديد بالزملاء الجدد. في البداية كان هناك شيء من الصعوبة في التأقلم. في سكة الحديد كان الإنضباط الوظيفي يدعو إلى الإعجاب. لم يسمع أحد عن موظف واحد يتأخرّ أو موظف واحد يغادر قبل نهاية ساعات العمل. في الوزارة الجديدة، التي لم تتعوّد على أسلوب الوزير الجديد، كان الإنضباط ترفاً لا يعمّ الجميع. بعد فترة وجيزة من تولّي العمل طلبتُ من زميل في الوزارة أن يرافقني في زيارة تفقدية خارج الرياض. قال الزميل إن الموعد لا يلائمه واقترح موعداً مختلفاً ذكر أنه يناسبه. أوشكتُ أن أقول له ما قال الحجّاج لأهل العراق، إلاّ أنني اكتفيت بإرسال رسالة بسيطة إليه فحواها أنني إذا لم أجده في الموعد الذي حدّدته فسوف أعتبر غيابه إستقالة، وسوف تكون الإستقالة مقبولة. حضر الزميل في الموعد إلا أنّ بقاءه في الوزارة لم يطل. خرج برغبة من جانبه لم تقابلها أيّ ممانعة من جانبي. وكان هناك زميل آخر يحضر عندما يروق له، في منتصف النهار غالبا، ويخرج عندما يروق له، بعد الحضور بساعة غالباً. أرسلتُ إليه من يخبره أن هذا التصرف غير مقبول فما كان منه إلا أن قال لمن حمل إليه الرسالة: " قل للوزير أنني مستعد، في أي لحظة، لتسليمه المفاتيح". إبتزاز الإستقالة مرة أخرى! عندما تكرّرت قصة المفاتيح مرّتين طلبت منه أن يسلّمها. لم تكن هناك

---

١. المرجع السابق ص٧٧

مفاتيح حقيقية بطبيعة الحال وأرسل الإستقالة التي قبلتُها على الفور. كانت هناك حالات كهذه تُعدّ على أصابع اليد الواحدة. بعد أسابيع أدرك الجميع أن الدوام وُضع ليُحترم، واحترمه الجميع.

كلّ عمل تمكّنتُ من تحقيقه تمّ بمساعدة أعداد كبيرة من الزملاء، الجنود المجهولين، ومن أهمّ هؤلاء الزملاء الوكلاء والمسئولون العاملون معي مباشرة. أستطيع أن أقول، صادقا، أني لم أندم على قرار واحد بتعيين مسئول واحد. كان السبب، بعد توفيق اللّه، أنني لم أنظر، قط، إلى الإعتبارات الشخصية. لم يكن العمل عملي الشخصي لأشرك فيه من أحب وأحجب عنه من أكره. كان العمل عمل الدولة، وكان من واجبي أن أبحث عن الأكفأ دون تأثر بمشاعر المودة أو الصداقة أو الزمالة. ولعلّي ذهبت في هذا المجال إلى حد يتجاوز ما كان يتطلبه الواجب. لم أختزْ أحداً من زملائي أو أصدقائي أو أقاربي أو معارفي للعمل معي، وكان عدد لا بأس به منهم صالحاً لمثل هذا العمل، و لم يكن أحد من الذين اخترتهم للعمل من زملائي أو أصدقائي أو أقاربي أو معارفي. عندما عُيّنت في الوزارة وجدت الزميل أحمد التويجري مسئولا عن الصناعة في الوزارة القديمة وانتقل معي إلى الوزارة الجديدة ليعمل وكيلا لشئون الصناعة. لا أذكر أنني قابلت أحمد قبل الوزارة. وجدت الزميل المهندس محمود طيبة وكيلاً للوزارة القديمة وقد إنتقل معي إلى الوزارة الجديدة قبل أن اختاره محافظاً للمؤسّسة العامة للكهرباء. قبل الوزارة لم أكن قد رأيت محمود إلا مرّة أو مرتين في لقاء عابر. رأيت المهندس يوسف الحماد أول ما رأيته في السكة الحديد وقد بذلت جهودا مضنية استغرقتْ بضعة شهور قبل أن أتمكن من اقناعه بالإنتقال للعمل معي وكيلا لشئون الكهرباء. الزميل فهيد الشريف الذي أصبح مدير مكتبي، وديناموا العمل في الوزارة كلها، لم أره منذ كان طالباً لديّ أيام كنت مدرّسا مساعدا في كلية التجارة. الدكتور جميل الجشيّ الذي أقنعت الصديق هشام ناظر بتعينه مديرا عاما لمنطقة الجبيل في الهيئة الملكية، لم أره قبل تولّي الوزارة. الزميل الوحيد الذي كنت أعتبره

صديقاً قبل الوزارة هو المهندس عبد العزيز الزامل الذي سبق أن درس معي في الولايات المتحدة. من حسن حظ العمل أني وجدته نائبا للمدير العام في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. لو لم أجده هناك لكان من المشكوك فيه، بسبب الصداقة التي تربطنا، أن أستعين به، ولخسر القطاع واحدا من أكفأ العاملين فيه وأنزههم [1]. أمّا مدير عام مركز الأبحاث والتنمية الصناعية الزميل رضا أبّار فلم أره، بدوره، إلا بعد أن توليّت الوزارة.

حسناً! تطوّرت علاقتي بالزملاء العاملين معي مباشرة وعمقت ورسخت، ولكنها ظلّت علاقة عمل. أعتقد أن على الإداريّ أن يفصل، بقدر الإمكان، بين حياته العامة وحياته الخاصة. كل إنسان يحتاج إلى " شلّة "، إلاّ أن الأمور تضطرب عندما تتداخل علاقات " الشلّة " بعلاقات العمل: لا شيء يقتل الكفاءة الإدارية مثل تحوّل أصحاب " الشلّة " إلى زملاء العمل. عدد من الزملاء الذين عملوا معي عبر السنين لم يدخلوا منزلي و لم أدخل منازلهم. كائنة ما كانت عيوبي الإدارية فإني أعتقد أن أحداً لا يستطيع أن يزعم أني اخترت أي إنسان للعمل معي لأنّي استلطفه شخصيا، أو لأنه ينتمي إلى " الشلّة ".

إختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة، والنصف الآخر هو القدرة على التعامل معهم. الرئيس الذي يريد مساعداً قويّ الشخصية عليه أن يتحملّ متاعب التعامل مع هذه الشخصية القوية. من طبيعة الأمور أن يكون الشخص الموهوب النزيه الذكي معتدّا بنفسه وقدراته وألاّ يتردّد قبل إبداء رأيه الصريح في أيّ موضوع (بخلاف المساعدين الفاسدين الأمّعات). لا شيء يتعب أكثر من التعامل الشخصي مع الأبطال، كما قال هنري كيسنجر، وأضيف : والتعامل الشخصي مع المساعدين الأكفاء. في هذا المجال أذكر،

---

١. كان الدكتور عبد الرحمن الزامل، بدوره، صديقاً عزيزاً منذ أيام الدراسة في القاهرة. إلاّ أنني لم أخترْه شخصياً. إختاره المهندس محمود طيبه ليكون نائباً له في المؤسسة العامة للكهرباء. لا بدّ من أن أعترف أنني أيّدتُ الإختيار بشدّة! الإستثناء الوحيد من القاعدة هو عبدالله القرعاوي، صديقي منذ أيام الدراسة في أمريكا.

بالذات، يوسف الحماد، رحمه اللّه. كان صريحاً إلى درجة توشك أن تتجاوز حدود الصراحة، توشك ولا تفعل. كان النقاش بيني وبينه، أحيانا، يطول ويحتدم، وكان ينهي النقاش العاصف بقوله: " أنت الوزير. إذا اتخذتَ القرار فسوف أنفّذه. ولكن لا تتوقع مني أن أقول لك أن القرار صحيح ".

حدث هذا مرّة بعد مرّة بعد مرّة. كنتُ، في معظم الحالات، أتبنّى، في النهاية رأيه وكنتُ في بعضها أتمسك برأيي. في الحالات القليلة التي كان فيها قراري يختلف عن رأيه كان، مع ذلك، ينفذ القرار بحماسة وولاء. لم تكن هناك سوى مرة واحدة اتخذت فيها قرارا وجد من الصعب عليه أن يتعايش معه. طلب مقابلتي، على إنفراد، وجاءني يحمل مظروفا مغلقا. أدركت، على الفور، ما يحمله المظروف: الإستقالة. رجوته رجاء حارا ألا يقدّم لي الرسالة، وقلت له أنني أعرف، في هذه الحالة، أن رأيه هو الرأي الصحيح إدارياً ولكن هناك اعتبارات إنسانية لا بد من أن آخذها بعين الإعتبار. وافق، مشكوراً، على البقاء. فيما بعد، ندمت لأنني لم آخذ برأيه، وخفف هو، رحمه اللّه، عليّ عبء الندم!

والأمر نفسه كان يتكرّر مع عبد العزيز الزامل. كانت خلافاتنا حول العمل تحتدم إلى درجة نحتاج فيها، أحيانا، إلى تدخل وسيط. كان موقفه لا يختلف عن موقف يوسف: " إذا كنت تصرّ على القرار فسوف أنفذه ولكني أنفذه وأنا غير مقتنع بصحته ". أما التعامل مع الدكتور جميل الجشي، الذي عمل معي فيما بعد نائبا لمحافظ المؤسسة العامة للكهرباء ووكيلا لوزارة الصحة لشئون التخطيط والتطوير، فقد كان يحتاج إلى أعصاب من فولاذ ومن ثلج في الوقت نفسه. أذكر عندما رشّحته لهشام ناظر أن هشام قال لي: "سمعت أنه متعب. لماذا تريد أن "تبتليني" به ؟ " قلت له: " قد يتعبك. وقد يتعبني. ولكنه سيُتعب، أكثر وأكثر، الشركات المتهاونة والمقاولين المتقاعسين والموظفين الكسالى". كان هذا، على نحو أو آخر، حالي مع كل المساعدين المباشرين. لولا الخلافات العنيفة ما أمكن الوصول إلى القرارات الصحيحة. هنا نصيحة للقائد الإداري الصاعد: إذا كنتُ لا تريد أن تسمع سوى " نعم! نعم! نعم! " فمن الأسهل - والأرخص - أن تشتري جهاز

تسجيل؛ أما إذا كنت تريد، بالفعل، مشاركة الرجال عقولها فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له. بدون هؤلاء "المتعبين" لم يكن بوسعي تحقيق شيء، أيّ شيء على الإطلاق.

أودّ أن أنتقل، الآن، إلى ما يُسمّى في الإدارة العامة مدى الإشراف، أو نطاق الإشراف، والمقصود به عدد المرؤوسين الذين يرتبطون بالرئيس مباشرة. في اعتقادي الراسخ لا يستطيع أي رئيس أن يمارس اشرافا فعّالا على مرؤوسين يزيد عددهم عن ستة أو سبعة. وكنت حريصا على اتباع هذه القاعدة. لم أكن أسمح لأحد بالإتصال المباشر بي بإستثناء وكيلي الوزارة ووكيلها للشئون الإدارية ومحافظ المؤسسة العامة للكهرباء، ونائب الرئيس والعضو المنتدب في "سابك"، ومدير عام مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. كان الموظفون الآخرون، بطبيعة الحال، يحاولون، بشتّى الطرق، أن يوجدوا قنوات للإتصال المباشر مع الوزير إلاّ أن جهودهم كانت تبوء بالفشل. سرعان ما يكتشف الوزير كل الحيل البيروقراطية المستخدمة للوصول إليه. كنتُ مؤمنا بمبدأ " وحدة القيادة " كل الإيمان. لا يمكن لموظف أن يتلقّى التعليمات من الوكيل ومن الوزير دون حدوث خلل وإرتباك. هناك قاعدة عامة توشك أن تكون قانونا من قوانين الإدارة: عندما يتلقّى الموظف تعليماته من مرجعينْ أحدهما أعلى من الآخر فإنه سوف ينزع إلى تجاهل التعليمات الصادرة من المرجع الأدنى (فضلا عن النزعة إلى الدّس بين المرجعين، مقصودا كان أو غير مقصود). إتصال الوزير المباشر بالموظفين يؤدّي، في رأيي، بتلقائية لا مناص منها إلى تآكل سلطة الوكيل ومع الزمن إلى إنهيارها كلية.

لم أكن أريد لسلطة الوكيل أن تتآكل أو تنهار. كنت أرى أن الوكيل هو المسئول عن الإدارة اليومية للوزارة، وأنْ على الموظفين أن يتلقّوا التعليمات منه، ومنه وحده. عندما تولّيت الوزارة أصدرت قراراً بالتفويض يتكون من جملة واحدة: " تفوّض كل صلاحيات الوزير المالية والإدارية للوكيل". إعترض ديوان المراقبة العامة على القرار وذكر، بحق، أن هناك ثلاث أو أربع صلاحيات لا يمكن، بموجب الأنظمة، تفويضها (تتعلق هذه الصلاحيات بترسية عطاءات فيما يفوق مبلغا معينا،

وبعض شئون الموظفين). بعد ذلك عدّلت القرار بحيث إستثنى هذه الصلاحيات وأبقى التفويض المفتوح. لو لم أفعل ذلك لما وجدت الوقت الكافي للتفكير والتخطيط. كيف يستطيع الوزير الذي يوقّع كل يوم عشرات القرارات، وربّما مئاتها، بالعمل خارج وقت الدوام أن يقرأ دراسة جدوى اقتصادية من ألف صفحة؟ الجواب أن الذين يوقعون قرارات كتلك لا يقرأون دراسات كهذه.

كنتُ، ولا أزال، أعجب من الوزراء الذين يحصرون كل كبيرة وصغيرة في أيديهم لأنني أعلم أن الذي ينفق وقته في التوافه لن يجد متسعاً من الوقت للعظائم. كما أنني كنتُ، ولا أزال، أعجب من الوزراء، الذين لا تربطهم بوكلائهم ثقة متبادلة وولاء متبادل لأني لا أعرف، في غياب هذه الثقة وهذا الولاء، كيف يمكن أن تسير الأمور في الوزارة. كنت أعرف أكثر من حالة لوزير لا يرى الوكيل إلاّ مرة كل بضع شهور وكنت أشعر بالرثاء للإثنين معا. بعض الوزراء يقولون أنهم مضّطرون إلى " تجميد " وكيل فُرض عليهم فرضا. لا أستطيع أن أعلّق على هذا الموضوع لأنه لم يُفرض علي أي وكيل، ولو فرض عليّ أحد لتركت الوزارة له ومشيت [1].

قد يتخوّف بعض الذين يقرأون هذه السطور من مغبّة هذا التفويض وما يمكن أن يسبّبه من إساءة في إستعمال السلطة. لم يحدث معي شيء من هذا. كان هناك، أولاً، الإجتماع اليومي الصباحي مع الوكلاء، وهو إجتماع لم أتخلّف عنه إلا تحت ضغط قوة قاهرة. في هذا الإجتماع كان الوكيل المعنيّ يبحث معي من القرارات ما يرى ضرورة لبحثه حتى عندما يكون القرار ضمن الصلاحيات المفوّضة له. بعد شهور من اللقاء اليومي المتكرّر يستطيع الوكيل أن يعرف إتجاهات الوزير ويستطيع أن يتجنّب إصدار أي قرار لا يتمشى مع هذه الإتجاهات. وكان هناك "ملفّ القراءة" العتيد. كنت أقرأ في

---

١. هنا نصيحة لصانعي القرار السياسي: إذا كنتم تؤمنون بكفاءة مسئول ما فلا تفرضوه على وزير ما ولكن عيّنوه وزيرا.

الملف كل قرار صادر من أي وكيل أو أيّ مدير في الوزارة. في الحالات النادرة التي لم أكن فيها مقتنعاً بقرار الوكيل لم تكن هناك صعوبة في تغيير القرار. من الضروري أن أقول، هنا، أنّي كنت حريصا أن يجيء التغيير بقرار جديد من الوكيل لا بقرار مني. مع مرور الزمن، اختفت قرارات الوكلاء التي كنت أرى حاجة إلى تعديلها .

كان حرصي على تدعيم صلاحيات الوكيل لا يعرف الحدود، وفي هذا الصدد أروي قصة لا تخلو من طرافة. زارني ذات يوم، خلال وجود الحكومة في الطائف، مواطن لديه طلب من شركة كهرباء الطائف. كان الطلب معقولا و لم أتردّد في الموافقة. طلبتُ من مدير مكتبي أن يتصل هاتفياً بوكيل الوزارة لشئون الكهرباء في الرياض ويخبره إنني أريد منه أن يعمّد شركة كهرباء الطائف بالمطلوب. ذُهل المواطن وهو يرى ما يحدث وقال: " لماذا لا تعطيني التعميد أنت؟ الشركة على مرمى حجر من هنا ". كان من الصعب أن أشرح لمواطن بسيط الغاز "وحدة القيادة". واكتفيتُ بالقول أن بوسْعه أن يراجع الشركة غدا وسوف يكون القرار المطلوب قد وصل. لو أخذتُ أعطي الأوامر، مباشرة، لشركات الكهرباء لوجد وكيل الوزارة المسئول نفسه بلا عمل، بل لوجدت الوزارة كلها نفسها بلا عمل، ولغرقتُ أنا تحت جبال من الأوراق (كل الذين كانوا يزورون مكتبي كانوا يستغربون عدم وجود جبال الأوراق التي يروْنها في مكاتب الوزراء). كنتُ، أحياناً، أتولّى بعض الوزارات بالنيابة، بتكليف من الوزير الأصيل خلال غيابه، وكان يدهشني أن أرى الأوراق توجّه إلى الوزير، مباشرة، من كل فرع، وأن الوزير كان يرد، مباشرة، على كل فرع. حسنا! لكل شيخ، كما يقول المثل الشعبي، طريقة، وطريقتي أنه لا يمكن الإخلال بمبدأ " وحدة القيادة " دون الإخلال بمستوى الأداء إخلالاً خطيراً، وربما قاتلا.

ذات يوم، وكنت في السيارة مع صديق تتحوّل خارج مدينة الرياض، مررنا بخط كهربائي وسألني الصديق إلى أين يتّجه الخط. رددت عليه، فوراً،

قائلاً انني لا أعرف. لم يستطع كتمان دهشته وقال: " أنت الوزير ولا تعرف مسار الخطوط ؟!". قلت: " هذه الأمور مهمة مدير الشركة وليست مهمّتي. مهمّتي أن أضع للشركة الخطة وأدبّر الإعتمادات " إلاّ أن الصديق لم يقتنع وظل يردد: " ولكن أنت الوزير. كيف لا تعرف؟". قلت له: " لوعرفت مسار كل خط كهربائي في الرياض لما كنتُ وزيراً بل كنت مدير شركة كهرباء بدرجة وزير ". لا أعتقد أنه اقتنع.

على أن العلاقة مع الموظفين لا تبدأ وتنتهي بالصلاحيات. إذا كان الوزير يتلقّى، راضياً مسروراً، المديح عن كل إنجاز فعليه أن يتقبل، راضياً، المسئولية عن كل خطأ. الوزير الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلّق الفشل في رقبة الموظف الصغير المسكين يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه. بعد حين، يخاف العاملون في الوزارة مغبّة الخطأ فلا يعملون شيئاً، وينعدم الإنجاز، إنجاز الوزارة وإنجاز الوزير. هنا نصيحة للإداري الناشيء: إذا كنت لا تستطيع أن تتحمّل مسئولية الخطأ الذي يرتكبه أحد العاملين معك فمن الأفضل أن تبقى في دارك. الولاء طريق ذو خطّين، وما أكثر المسئولين الذين يتوقّعون ولاء مساعديهم دون أن يكونوا على استعداد لمقابلة الولاء بالولاء.

أعود إلى نقطة سبق أن ألمحت إليها وهي تعيين مسئول " بالنيابة ". لا شيء يقتل الإبداع عند أيّ مسئول مثل شعوره أنّه تحت التجربة، أو أنه يتولى العمل بصورة مؤقتة. لم ألجأ إلى تعيين أحد " بالنيابة " إلا مضّطرا، ولفترة قصيرة ريثما تنتهي اجراءات التعيين. رأيت بعيني مسئولاً بعد مسئول يقضي في موقعه سنين عديدة " بالنيابة "، ثم يُعيّن بالأصالة فيجد نفسه عاجزا عن التحرّك بعد فترة طويلة من الحذر والترقّب. لا بد في دنيا الإدارة، وفي دنيا كل يوم، أن يتّخذ المرأ قرارات فيها شيء من المغامرة. اختيار وكيل، مهما كانت دقة الإختيار، عملية لا تخلو من المغامرة، وقضية " النيابة " لا تحلّها ولكن تزيدها تعقيدا. كنت أقول لكل مساعد أختاره أنني أختاره واثقا من حسن تصرّفه إلا أنني كنت أضيف أنه لو تبيّن لي أنني أخطأت في الإختيار فلن أتردد في تغيير رأيي

والإعتراف بالخطأ. تغيير وكيل أصيل أفضل إدارياً، بكثير، من إبقاء وكيل "بالنيابة " سنة بعد سنة في في محاولة لاختباره أو لتدريبه .

بعد ذلك تجيء قضيّة الحوافز. كنت أتابع، بنفسي، الترقيات وأستطيع أن أزعم أنه لم يكن هناك موظف منسيّ واحد في الوزارة. كان كل موظف يستكمل شروط الترقية يحصل عليها تلقائياً، وكان كل موظف يُرقّى يستلم رسالة تهنئة شخصية منيّ. وكانت هناك رسائل شخصية لكلّ موظف تشاطره الأسى في المناسبات الحزينة والفرح في المناسبات السعيدة. كانت هناك تعليمات واضحة مشدّدة عند شئون الموظفين بإبتعاث كل موظّف يرغب في الابتعاث بمجرّد توفّر الشروط. لقد أعطتني الدولة الفرصة للحصول على أعلى الدرجات وكنتُ حريصاً على أن يحصل العاملون معي على الفرصة نفسها. وكان المبدأ نفسه ينطبق على التدريب، طويلا كان أو قصيراً، في الخارج أو في الداخل. كنتُ حريصاً على أن أقابل، وجها لوجه، كل الزملاء العاملين في الوزارة وخصصّتُ ليلة في الإسبوع لهذا الغرض. في البداية، كنت أقابل كل موظف على حدة ثم تبيّن، أنني لن أستطيع، بهذه الطريقة، مقابلة الجميع. لجأت، بعدها، إلى مقابلة الموظفين في مجموعات صغيرة. من الطقوس التي لم أتخل عنها، قط، الطواف على الموظفين في مكاتبهم لتهنئتهم بالعيد. أعتقد أنني عندما تركت الوزارة كنت أعرف كل موظّف معرفة شخصية، يستوي في ذلك الزملاء السعوديون والزملاء المتعاقدون.

أهمّ الحوافز التي وفقني اللّه عزّ وجلّ إلى تقديمها للزملاء كان يتعلّق بالسكن. عند تخطيط المنطقة الصناعية الجديدة خارج الرياض طلبتُ، بهدوء، من الشركة الإستشارية أن تضع في طرفها جزءاً مُخصّصاً للسكن يحتوي على قطع تبلغ مساحة الواحدة منها قرابة ألف متر مُربّع. عندما انتهى المُخطّط حملته وذهبت به إلى الأمير فهد. كان الدوام في الديوان الملكي، وقتها، على فترتين، فترة صباحية تنتهي بعد صلاة الظهر وفترة مسائية تبدأ مع صلاة العصر وتنتهي بعد صلاة المغرب (فيما بعد أصبح الدوام فترة صباحية واحدة

تمتد إلى ما بعد صلاة الظهر). اكتشفتُ، بمحض المصادفة، أنّ وليّ العهد كان يجيء في الفترة المسائية مُبكّراً، في حدود الثالثة، لينهي أوراقه قبل قدوم الزوّار. كان يجدني في إنتظاره كلما أردت أن أبحث معه موضوعاً هاماً من مواضيع العمل. رجوتُ الأمير فهد أن يوافق على منح كل موظف يقضي فترة معيّنة في الوزارة قطعة أرض في المخطط. وافق على الفور. إلا أنني أصررت ألاّ أخرج إلاّ والأمر الموقّع في يدي. ضحك ولي العهد ووجّه رئيس ديوانه بإعداد الأمر المطلوب. خرجت وفي يدي القائمة الأولى من الموظفين الذين حصلوا على أراض سكنية ملائمة، ومعظمهم للمرة الأولى في حياتهم.

في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية كانت هناك وفورات في الميزانية تجمّعتْ سنة بعد سنة حتى تجاوزت عشرة ملايين ريال. كانت وزارة المالية والإقتصاد الوطني تصرّ، إستناداً إلى المبدأ العام، على أن تعود الوفورات إليها. وكان المركز يصرّ، إستناداً إلى نصّ في نظامه، على إبقاء الوفر تحت تصرّف المركز. عندما تولّيتُ الوزارة كانت وزارة المالية توشك أن تربح المعركة وتستردّ الوفر. وجّهت الزملاء في المركز باستخدام المبلغ فوراً في بناء شقق سكنية (كانت أزمة السكن على أشدّها). عندما بدأ العمل في المباني ذهبت إلى وليّ العهد، في الفترة المسائية ذاتها، وأخبرته بما حدث، وأخبرته أني أنوي تأجير الشقق للموظفين بأجور رمزية، ورجوته أن يقف معي عندما تعترض وزارة المالية. ضحك الأمير فهد وقال أنه سيؤيّدني بلا تردد. كان ولي العهد يستخدم وزارة المالية بذكاء بالغ، يناصرها حين لا يريد لمشروع ما أن يتمّ، ويتجاهلها عندما يريد إتمام مشروع ما. احتجّت وزارة المالية على تصرّف المركز إلاّ ان الإحتجاج جاء متأخرا. " طارت الطيور "، كما يقول المثل السعودي، " بأرزاقها "!

يقودني هذا، بالضرورة، إلى ما ردّده الكثيرون، وأنا في مُقدّمتهم، من أنه لم يكن بوسعي أن أحقّق ما حققته لولا الحظوة التي نلتها لدى القيادة السياسية. هذه الحظوة كانت حقيقة يعرفها الجميع. على قمّة القيادة

السياسية، وقتها، كان الملك خالد. كان، رحمه الله، رجلاً بسيطاً متواضعاً يتمتع بذكاء فطري وروح دعابة قوية وصراحة متناهية. كان لا يمقت أحداً كما يمقت المتكبّرين، من ناحية والمتملّقين، من ناحية أخرى. إذا سمعته يقول عن إنسان أنه " نافخ روحه " كان لك أن تستنتج أنه لا يحبّ هذا الإنسان. وكان كثيراً ما يقاطع الذين يحاولون تملّقه قائلا: " هذا نفاق ! ". الذين يعرفونني يعرفون أنّني، في بعض حالاتي على الأقل، أجنح إلى الصراحة أكثر من نزوعي إلى المجاملة. رُبّما كانت هذه هي الخصلة التي استهوت الملك الذي بدأ يعاملني معاملة أبوية خاصة. كان يعتب إذا تخلّفت عن زيارته يوما واحدا. إلاّ أن هذا التعامل اليومي مع الملك لم يُثِر أي مشاكل في المرجعية. بمجرد تولّيه الملك أصدر الملك خالد أمراً يعهد فيه إلى وليّ العهد بإدارة شئون الدولة وظل الأمر ساري المفعول طيلة حياته. كان الملك رأس الدولة، موضع إحترام الجميع، وموضع حب الكافة، إلاّ أن رئيس الوزراء الفعلي كان، بموافقة الملك ورغبته، وليّ العهد. لم يكن أحد من الوزراء يبحث مسائل العمل إلا مع وليّ العهد، وكنا نكتفي بأن نبلغ الملك بصفة مختصرة، وهو بطبعه لا يحب الشرح المطوّل، بما كان يهمّه من تطوّرات.

لم تتوطّد علاقتي مع ولي العهد وتتعمّق إلا خلال الوزارة. عندما أتحدّث عن علاقة وطيدة عميقة فأنا أتحدث عن علاقة عمل. لقد لقيت من عطف هذا الرجل، أميراً ووليّاً للعهد وملكاً، ما يجعلني عاجزا عن أن أفيه حقه مهمّا فعلت أو قلت. ولكني أكذب عليه وعلى نفسي وعلى التاريخ إذا زعمت أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحوّلت إلى صداقة أو ما يشبه الصداقة. كان فارق السن بيننا يسمح لي أن أعتبره بمثابة الأب، وكان الإحترام، من جانبي، يقودني إلى أن أعامله كما أعامل الأب. الذين تصوّروا، وردّدوا، أني كنت أقرب الناس إليه يتحدّثون عن شرف لم أدّعه وعن شيء لم يحدث. كان ولي العهد قائدا سياسيا لديه برنامج سياسي وكان بوسعي أن أنفّذ برنامجه، في مجال عملي، بلا تحفظ. أعتقد أنه لمس فيّ القدرة على تنفيذ ما يكله إليّ من المهام بقدر من الفعالية.

كان الأمير فهد يدرك، بخبرته الطويلة، أنّ الجهاز البيروقراطي التقليدي عاجز عن تحقيق الأحلام التنموية التي كان يريد أن تتحقق. وكان يعرف، ببصيرته النافذة، أنّ مجموعة التكنوقراطيين المحيطة به كانت قادرة على تذليل العقبات وتحريك الجهاز الحكومي البطيء. كنتُ واحدا من تلك المجموعة الصغيرة التي حظيت بثقة ولي العهد. ومع ذلك إكتشف الأمير فهد منذ الشهور الأولى عنصراً من عناصر شخصيتي كان يتمنى لو لم يوجد: الإندفاع الشديد. كان يقول، أحياناً، في مجالسه الخاصة: " لو رُزق فلان بعض الصبر لكان إنساناً مثالياً". قال لي أكثر من مرة: " لماذا أرَاك " مشتطاً " طيلة الوقت؟ عمل الحكومة لا ينتهي ". وقال لي مرة: " إرفقْ بنفسك. لو مُتَّ على المكتب هل ستعرف ماذا سيقول الناس ؟ سيقولون "مجنون قتل نفسه" ". لو وُلدتُ صبوراً لكنتُ إنسانا أفضل من جميع الوجود ولكني كنت سأكون إنساناً مختلفاً عن الإنسان الذي عرفه الأمير فهد وعرفه الناس. في النهاية أدّى " الإندفاع الشديد " إلى إنتهاء تجربتي الوزارية.

وعلاقتي بالأمير عبد الله بن عبد العزيز تطوّرت، يوماً بعد يوم، خلال عملي في الوزارة. عندما أصبح الأمير فهد ولياً للعهد ونائبا لرئيس مجلس الوزراء أصبح الأمير عبد الله نائباً ثانياً، وكان الأمير فهد كثيرا ما ينيبه عنه في رئاسة جلسات مجلس الوزراء. عن هذا الطريق إستطعت أن أعرف الكثير عن منطلقاته وتوجّهاته. كان الأمير عبد الله، ولا يزال، رجلاً صريحاً إلى أبعد الحدود. كان كلّما سمع شيئا سلبياً عن الوزارة قال لي على الفور: " سمعت كذا وكذا. ما رأيك؟ ". هذه الطريقة في التعامل تريح الطرفين: تريح الرئيس الذي يريد أن يطمئن على الأداء، وتريح المرؤوس الذي يدرك أن رئيسه لا يكتم شيئا في صدره عن طريقة عمله. في المعارك المتلاحقة التي ستجيء قصصها في الصفحات التالية كنت أجد في الأمير عبد الله، دائماً، السند القوي والدرع الحصين.

أما الأمير سلطان بن عبد العزيز فتعود صلتي به، كما أسلفتُ، إلى أوّل عهدي بالوظيفة وبالجامعة. كان الأمير سلطان حريصا على توثيق الصلة

السياسية، وقتها، كان الملك خالد. كان، رحمه الله، رجلاً بسيطاً متواضعاً يتمتع بذكاء فطري وروح دعابة قوية وصراحة متناهية. كان لا يمقت أحداً كما يمقت المتكبّرين، من ناحية والمتملّقين، من ناحية أخرى. إذا سمعته يقول عن إنسان أنه " نافخ روحه " كان لك أن تستنتج أنه لا يحبّ هذا الإنسان. وكان كثيراً ما يقاطع الذين يحاولون تملّقه قائلا: " هذا نفاق ! ". الذين يعرفونني يعرفون أنّني، في بعض حالاتي على الأقل، أجنح إلى الصراحة أكثر من نزوعي إلى المجاملة. رُبّما كانت هذه هي الخصلة التي استهوت الملك الذي بدأ يعاملني معاملة أبوية خاصة. كان يعتب إذا تخلّفت عن زيارته يوما واحداً. إلاّ أن هذا التعامل اليومي مع الملك لم يُثر أي مشاكل في المرجعية. بمجرد تولّيه الملك أصدر الملك خالد أمراً يعهد فيه إلى وليّ العهد بإدارة شئون الدولة وظل الأمر ساري المفعول طيلة حياته. كان الملك رأس الدولة، موضع إحترام الجميع، وموضع حب الكافة، إلاّ أن رئيس الوزراء الفعلي كان، بموافقة الملك ورغبته، وليّ العهد. لم يكن أحد من الوزراء يبحث مسائل العمل إلا مع وليّ العهد، وكنا نكتفي بأن نبلغ الملك بصفة مختصرة، وهو بطبعه لا يحب الشرح المطوّل، بما كان يهمّه من تطوّرات.

لم تتوطّد علاقتي مع ولي العهد وتتعمّق إلا خلال الوزارة. عندما أتحدّث عن علاقة وطيدة عميقة فأنا أتحدث عن علاقة عمل. لقد لقيت من عطف هذا الرجل، أميراً ووليّاً للعهد وملكاً، ما يجعلني عاجزا عن أن أفيه حقه مهمّا فعلت أو قلت. ولكني أكذب عليه وعلى نفسي وعلى التاريخ إذا زعمت أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحوّلت إلى صداقة أو ما يشبه الصداقة. كان فارق السن بيننا يسمح لي أن أعتبره بمثابة الأب، وكان الإحترام، من جانبي، يقودني إلى أن أعامله كما أعامل الأب. الذين تصوّروا، وردّدوا، أني كنت أقرب الناس إليه يتحدّثون عن شرف لم أدّعه وعن شيء لم يحدث. كان ولي العهد قائدا سياسيا لديه برنامج سياسي وكان بوسعي أن أنفّذ برنامجه، في مجال عملي، بلا تحفظ. أعتقد أنه لمس فيّ القدرة على تنفيذ ما يكله إليّ من المهام بقدر من الفعالية.

كان الأمير فهد يدرك، بخبرته الطويلة، أنّ الجهاز البيروقراطي التقليدي عاجز عن تحقيق الأحلام التنموية التي كان يريد أن تتحقّق. وكان يعرف، ببصيرته النافذة، أنّ مجموعة التكنوقراطيين المحيطة به كانت قادرة على تذليل العقبات وتحريك الجهاز الحكومي البطيء. كنتُ واحدا من تلك المجموعة الصغيرة التي حظيت بثقة ولي العهد. ومع ذلك إكتشف الأمير فهد منذ الشهور الأولى عنصراً من عناصر شخصيتي كان يتمنّى لو لم يوجد: الإندفاع الشديد. كان يقول، أحياناً، في مجالسه الخاصة: " لو رُزق فلان بعض الصبر لكان إنساناً مثالياً". قال لي أكثر من مرة: " لماذا أرَاك " مشتطاً " طيلة الوقت؟ عمل الحكومة لا ينتهي ". وقال لي مرة: " إرفقْ بنفسك. لو مُتَّ على المكتب هل ستعرف ماذا سيقول الناس ؟ سيقولون "مجنون قتل نفسه" ". لو وُلدتُ صبوراً لكنتُ إنسانا أفضل من جميع الوجود ولكني كنت سأكون إنساناً مختلفاً عن الإنسان الذي عرفه الأمير فهد وعرفه الناس. في النهاية أدّى " الإندفاع الشديد " إلى إنتهاء تجربتي الوزارية.

وعلاقتي بالأمير عبد اللّه بن عبد العزيز تطوّرت، يوماً بعد يوم، خلال عملي في الوزارة. عندما أصبح الأمير فهد ولياً للعهد ونائبا لرئيس مجلس الوزراء أصبح الأمير عبد اللّه نائباً ثانياً، وكان الأمير فهد كثيرا ما ينيبه عنه في رئاسة جلسات مجلس الوزراء. عن هذا الطريق إستطعت أن أعرف الكثير عن منطلقاته وتوجّهاته. كان الأمير عبد اللّه، ولا يزال، رجلاً صريحاً إلى أبعد الحدود. كان كلّما سمع شيئا سلبياً عن الوزارة قال لي على الفور: " سمعت كذا وكذا. ما رأيك؟ ". هذه الطريقة في التعامل تريح الطرفين: تريح الرئيس الذي يريد أن يطمئن على الأداء، وتريح المرؤوس الذي يدرك أن رئيسه لا يكتم شيئا في صدره عن طريقة عمله. في المعارك المتلاحقة التي ستجيء قصصها في الصفحات التالية كنت أجد في الأمير عبد اللّه، دائماً، السند القوي والدرع الحصين.

أما الأمير سلطان بن عبد العزيز فتعود صلتي به، كما أسلفتُ، إلى أوّل عهدي بالوظيفة وبالجامعة. كان الأمير سلطان حريصا على توثيق الصلة

بالمثقفين وكان يلتقي، في منزلي، بصفة دورية بعدد من الأساتذة الجامعيين والأدباء، قبل الوزراة وبعدها. في أثناء الوزارة لم أجد منه إلاّ الدعم والتشجيع وسأكتفي هنا بإيراد قصتين تبيّنان مدى هذا الدعم والتشجيع.

كانت وزاة التجارة والصناعة قد كلّفت مركز الأبحاث والتنمية الصناعية بإقامة منطقة صناعية داخل الرياض تتوفّر فيها كل المرافق الضرورية من كهرباء وماء وسفلتة وتُؤجّر القطع فيها بأسعار رمزية للمواطنين الراغبين في إقامة مصانع. كانت هذه الأراضي من أهم الحوافز التي قدّمتها الدولة للصناعة الوطنية. ضاقت المنطقة بالمصانع وعندما تولّيتُ الوزارة كانت هناك محاولة دائبة للحصول على أرض كبيرة خارج الرياض لإقامة منطقة صناعية جديدة عليها. كانت أسعار الأراضي في أوج ارتفاعها وكانت المبالغ المطلوبة خيالية. طلبتُ من الزملاء أن يبذلوا غاية الجهد للعثور على أرض تملكها الدولة. بعد بحث طويل عثرنا على أرض ممتازة كبيرة تملكها وزارة الدفاع والطيران. كان من شبه المستحيل أن تتخلّى هذه الوزارة عن أرض كبيرة احتجزتها لتكون ذات يوم قاعدة أو جزءاً من قاعدة. كنت واثقاً أن المراسلات الرسمية ستنتهي بإعتذار مهذّب. قرّرت أن أستخدم أساليب "لوبي" البادية[1] (وهو لوبي فعّال إلى درجة مذهلة).

طلبت موعداً خاصاً من مكتب الأمير سلطان وقلت أنني أريد أن أقابله على إنفراد. حُدّد الموعد في اليوم التالي. بمجرّد أن دخلت المكتب قلت للأمير " وجهك زين اليوم والحمد لله " [2]. ردّ " الحمد لله ! ". عندها انطلقت،

---

١. في المملكة لا يكاد الآن يوجد بدو بالمعنى التقليدي، سكنة الخيام الذين يتنقلون وراء المطر والعشب، ولكن، هناك نسبة كبيرة من المواطنين السعوديين لا تزال تعتبر نفسها، في ضوء أصولها القبلية وتقاليدها، من "البادية".

٢. طبقاً لتقاليد البادية لا ينبغي أن يسأل أحد شيئا من أحد إلا إذا لاحظ أن علامات الإنشراح تبدو على وجه المسئول، أي أنه وجهه، بالتعبير الدارج "زين".

كالقذيفة، إليه وقبّلت أنفه وقلت: " عندي طلب! ". قال: "تفضّل" قلت: "قُل تمْ ! قُل تمْ "[1]. أخذته المفاجأة. كان مُتعوّداً على أساليب كهذه من رجال البادية ولكني لا أعتقد أن وزيراً قبلي - أو بعدي ! - لجأ إلى هذا الأسلوب معه. ضحك وقال: " تمّ! " قلت: " مهما كان الطلب ؟ " قال: "مهما كان الطلب " قلت: "أريد أرضاً". قال: " لا توجد مشكلة. أين تريدها؟ " قلت: " لا أريدها لنفسي". قال: " لمن إذن؟ " قلت: " أريدها لإقامة منطقة صناعية جديدة. وأنت خير من يشجّع الصناعة الوطنية. " بدأت علامات الحذر تتسلل إلى وجهه. قلت: " لا تنسْ أنك وعدت ". قال: "وأين الأرض ؟ " قلت: " الأرض التي تملكها وزارة الدفاع والطيران بين الخرج والرياض" قال: " كلّ شيء إلاّ هذه الأرض. الوزارة تحتاج إلى هذه الأرض". قلت: " لولا معرفتي بأهمّية الأرض وبحاجة الوزارة إليها لما هجمت عليك هذا الهجوم وألححت هذا الإلحاح ". ابتسم، ووافق. حصلت وزارة الصناعة والكهرباء، بلا مقابل، على أرض كانت قيمتها تبلغ مئات الملايين من الريالات.

بعدها، بأربع سنوات، تكرّرت القصة. كُنّا نبحث عن أرض للمنطقة الصناعية الجديدة في الدّمام وعثرنا على أرض ملائمة سرعان ما تبين أن وزارة الدفاع والطيران كانت قد حجزتها لتكون جزءاً من حمى المطار الجديد. تكرّر الهجوم الصاعق، بالطريقة نفسها، على الأمير سلطان في مكتبه إلاّ أنه، هذه المرّة، كان مُستعداً. قال: " سوف أقول لك " تمّ !" ما لم يكن الأمر متعلقا بأرض للوزارة " قلت: " أريد "تم !" بلا شروط !" كان كريماً، مرة أخرى، وحصلت وزارة الصناعة والكهرباء على أرض تقدر قيمتها بمئات الملايين بلا مقابل.

---

١. " قُلْ تمْ ! " تعبير سعودي دارج يعني: " قل لي أنك ستنفذّ طلبي! قل أن الأمر قد تم! ". عندما يجيب المسئول " تمْ " فهذا يعني أنه قد إلتزم بوعد يصعب، فيما بعد، التراجع عنه.

بعد هذه الحادثة بفترة كان هناك نقاش في مجلس الوزراء. وأبدى وزير المالية والإقتصاد الوطني محمد أبا الخيل رأياً لم يَرُق للأمير سلطان (لم تكن آراء وزير المالية تروق لأحد من الوزراء: كان الجميع يطلبون المزيد من الإعتمادات وكان يرفض طلبات الجميع). أبديتُ رأياً فهم منه الأمير سلطان إنحيازاً إلى موقف وزير المالية. بعد الجلسة قال لي الأمير سلطان ضاحكاً: "لا تجئني بعد اليوم تطلب مناطق صناعية. اذهب إلى وزير المالية! " قلت " سوف أجيء كُلّما إحتجت إليك. أنت أكرم من وزارة المالية ". كان الأمير سلطان، ولا يزال، بطبعه من أكثر من عرفتُ سخاء.

لا أودّ أن أعطي إنطباعاً أن العلاقة مع القيادة السياسية كانت تخلو، تماماً، من المصاعب. حتى داخل الأسرة الواحدة هناك مشاكل تثور بين الحين والحين. قلتُ، قبل قليل، أن على الوزير أن يتحمل مشقّة التعامل مع الوكيل المتعب والأمر نفسه يصدق، بصورة أكبر، على التعامل مع الوزير المتعب. أُشهدُ اللّه والناس أن القيادة السياسية، عبْر السنين، تعاملتْ مع الوزير المتعب بحلم لا مثيل له. كان موقف هذه القيادة مني شبيها بموقف الأب من إبن مزعج لا يودّ الإستغناء عنه ولا يستطيع تقويم سلوكه. أذكر أنني، مرّة، قلت للملك فهد: " ألم تتعب من هذا الإبن العاق ؟ ". وردَّ على الفور: " أنت أبعد الناس عن العقوق ".

حسناً ! فلنعد إلى الوزير الجديد! إستكمل تنظيم الوزارة، وضمّ كل القطاعات التي كان لا بد من ضمّها، وعيّن المساعدين الأكفاء، وبدأ عملية التخطيط الشامل. تلفت حوله فرأى الأفق مُلبّداً بتحدّيات مخيفة. دخل مواجهة فورية مع هذه التحديات معتمداً، بعد عون اللّه، على ثقة القيادة السياسية وعلى ثقته في نفسه (البعض يعتقد أن الثقة في النفس ضرب من الغرور وهذا وهم لا يتّسع المجال لبحثه). من اليوم الأول إلى اليوم الأخير كان قطاع الكهرباء يستحوذ على الجزء الأكبر من جهدي وتفكيري ويسبّب الضغط الأكبر على مشاعري وأعصابي. فلنبدأ بهذا القطاع.

أشعرتُ شركات الكهرباء، في رسالة واضحة بعد رسالة واضحة، أن الوزارة الجديدة لن تقف موقف المتفرّج من أداء الشركات، و لم تحقّق الرسائل أي هدف. يقتضي الإنصاف أن أقول أن شركات الكهرباء قامت بدور تاريخيّ لا يُنكر في إدخال الكهرباء إلى مُدن المملكة أيام لم تكن لدى الدولة الموارد الكافية لدخول هذا الميدان. وتقتضي الأمانة أن أضيف أن الحافز الوطني وراء إنشاء عدد من هذه الشركات، ولا أقول كلّها، كان لا يقلّ في أهميّته، إن لم يزدْ، على حسابات الربح[1]. وكانت الأمور في الخمسينات والستينات الميلادية (السبعينات والثمانينات الهجرية) تسير على نحو مكّن شركات الكهرباء من التعامل مع واجباتها. كانت التعرفة، ١٤ هللة لكل كيلو وات / ساعة مجزية، وكان الإستهلاك يزيد سنويا بوتائر بسيطة لا تتجاوز ٥٪. كانت شركات الكهرباء أكثر الشركات العاملة في المملكة أرباحاً، وكان القائمون عليها من أعظم الناس مكانة. إلاّ أن دوام الحال من المحال، كما يقولون. عندما تضاعفت إيرادات الدولة في السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية) وبدأت عجلة التنمية تدور قفز إستهلاك الكهرباء على نحو لم يُعهد له مثيل في أي مكان في العالم. مع منتصف السبعينات كانت الزيادة السنوية في الإستهلاك تصل إلى ٥٠٪. زاد الطين بلّة، من وجهة نظر الشركات، أنّ الدولة قررت خفض التعرفة إلى النصف. كان هذا القرار سيُؤدّي إلى خسائر هائلة لولا أن الدولة قرّرت، في الوقت نفسه، إعطاء الشركات القروض التي تحتاج إليها لمواجهة الإستهلاك، وضمنت للمساهمين أرباحاً مقدارها ١٥٪ (خفضت النسبة، فيما بعد، إلى ٧٪).

عندما تولّيتُ الوزارة كان وضع شركات الكهرباء كما وصفتُه في محاضرة ألقيتُها خلال فترة الوزارة " فوجئت هذه الشركات... بالطفرة الهائلة التي تعيشها المملكة... فأخذتْ تلهث خلفها مبهورة الأنفاس، تحاول، حيناً، ملاحقة العمران

---

١. كانت بعض الشركات، في بداية الأمر، تمدّ الجمهور بالكهرباء مجّاناً لإجتذابه إلى الخدمة الجديدة!

المتفجّر في كل زاوية، وتحاول، أحياناً، إصلاح شبكاتها القديمة المهترأة، وتحاول، أحياناً، أن تلتقط أنفاسها وتفكّر في الغد وما بعد الغد، وتبدو، من خلال ذلك كلّه، للمواطن عاجزة كل العجز، فاشلة كل الفشل، تسير بخطى حثيثة إلى الوراء" [١].

لم تتعوّد شركات الكهرباء، وخاصة الكبرى منها، على قبول أيّ رقابة حقيقية من مصلحة الخدمات الكهربائية، و لم تكن تنوي تغيير عاداتها القديمة لإنّ وزارة جديدةً وُلدتْ. كان أعضاء مجلس الإدارة في كل شركة من أعيان المدينة ووجهائها وفي مجتمع محافظ يحترم التقاليد يتمتّع الأعيان والوجهاء بمكانة إجتماعية لا تقل عن، وقد تفوق، مكانة الوزراء. لا أعتقد أن أحداً من المسئولين في شركات الكهرباء الكبيرة صدّقني عندما قلت أن مرفق الكهرباء سوف يكون، من الآن فصاعدا، خاضعاً لإشراف فعلي من الوزارة. لم تعِ الشركات ما كان يحدث يوماً بعد يوم: التقلّص التدريجي في نفوذها والتزايد التدريجي في نفوذ الوزارة. عندما بدأت الرؤية تتضح كانت الأمور قد أفلتت من أيدي الشركات. توقّعت الشركات أن يكتشف الوزير الجديد حقائق الحياة القديمة ومن أهمها أن الشركات أقوى من الوزارة، إلاّ أنها بدلاً من ذلك وجدت نفسها أمام حقائق الحياة الجديدة التي جعلت الوزارة أقوى من الشركات.

سوف أتحدث عبْر الكتاب عن " المصالح"، سواء في قطاع الكهرباء أو قطاع الصناعة أو قطاع الصحة، ومن الضروري أن أقول، بوضوح ما بعده وضوح، إنّي أتحدّث عن هذه المصالح بكل موضوعية، بل بقدر من التعاطف. من طبيعة الأشياء أن يحرص التاجر على أرباحه ويسعى إلى مضاعفتها، ومن منطق الأشياء أن تسعى الشركة إلى الربح، ومن البديهيّات أن يقاوم التاجر كل إعتداء على مصالحه وأن تهب الشركات لحماية

---

١. المرجع السابق، ص٢٩

أرباحها [1]. لم تكن لديّ أي مشكلة في التعامل مع المصالح الخاصة. مبدأ الإقتصاد الحر، بأكمله، يقوم على قبول هذه المصالح باعتبارها القوى المُسيّرة للإقتصاد. كما أنني فوق ذلك كله، أنتمي إلى عائلة كانت، كما يزعم الزاعمون، ذات يوم من أكبر العائلات التجارية في المملكة. لم تبدأ مشاكلي مع المصالح الخاصة إلا عندما اصطدمت مع المصلحة العامة التي أوتمنت عليها. لم يكن هناك خيار كلّما حصل إصطدام كهذا، ولتذهب الشعبية مع حمار أم عمرو الشهير.

كانت كل شركة من الشركات الكهربائية العاملة في المملكة كياناً مستقلاً تمام الإستقلال، وكانت الشركات العاملة في المدن الكبرى مؤسّسات ضخمة يفوق عدد العاملين فيها عدد الموظفين في بعض الوزارات (وبالتأكيد عدد العاملين في الجهاز الحكومي المعني بالكهرباء). وكانت بعض هذه الشركات تنفق على المسئولين فيها بسخاء يُخجل حاتم نفسه. دفعت شركة لعلاج مسئول فيها ما يكاد يصل إلى ربع مليون ريال. كان عدد من الشركات يُخصص لرئيس مجلس الإدارة، وللمدير، سيارة فخمة وسائقاً. في بعض الشركات كانت رواتب المسئولين تتجاوز راتب الوزير [2]. وكانت هناك تلك الأهمية الإجتماعية التي ينعم بها كل إنسان يستطيع أن يأمر بمدّ الكهرباء إلى هذا المنزل أو ذاك. لم تكن شركات الكهرباء مستعدة، من أجل عيون الوزير الجديد، أو عيون أحد، أن تتنازل عن كل هذه الإمتيازات، المشروعة منها وغير المشروعة.

---

١. يقول ميكافيلي أن الناس يغفرون لمن قتل آباءهم ولا يغفرون لمن أخذ أموالهم. إلا أننا لسنا في حاجة إلى أن نكون ميكافيليين لندرك أهمية المصالح. يكفي أن ننظر إلى ما يدور في المحاكم من صراعات على المصالح بين الأخوة الأشقاء!

٢. كان راتب الوزير عندما عُيّنت في الوزارة خمسة عشر ألف ريال. بعدها، ببضعة سنوات، أقر مجلس الوزراء زيادة كبيرة في رواتب الموظفين. كان هناك تساؤل عن وضع الوزراء. فوجئت، ومجلس الوزراء يبحث هذا الموضوع، بزميل يقول أن ضميره لا يسمح له بقبول أي زيادة. وفوجئت بزميل آخر يؤيّد يقظة الضمير هذه.تدخلت = =

تحدّثت عن الإمتيازات المشروعة فماذا عن غير المشروعة؟ كان بعض المسئولين في بعض شركات الكهرباء وكلاء الشركات الأجنبية التي تزوّد الشركات بالمولّدات. كان كل عقد يُوقّع مع الشركة يعني، تلقائياً، عمولات ضخمة في جيوب هؤلاء المسئولين (بمرور السنين وصلت هذه المبالغ إلى أرقام خيالية). وكان بعض المسئولين في بعض شركات الكهرباء يقومون بشراء أراض بأسعار بخسة، ثم يبيعونها بأسعار مرتفعة إلى الشركة. تحوّلتْ بعض شركات الكهرباء إلى دجاجات أسطورية تبيض كل منها كل صباح بيضة من الذهب.

لم يكن من حقي، ولا من واجبي، أن أتدخّل لتغيير شيء في أوضاع هذه الشركات، فقد كان هذا الحق للمساهمين وحدهم، وكان هذا الواجب على المساهمين وحدهم. لم تبدأ مشاكلي مع شركات الكهرباء إلا عندما تبيّنت أنه لا بدّ من إجراء تغييرات جذرية على الوضع الكهربائي. ولكن كيف تستطيع وزارة أضعف من الشركات أن تقوم بأي تعديل يمسّ مصالح الشركات؟

أين المخرج؟ جاء المخرج من حيث لم أكن أحتسب: الشركة المُوحدّة للكهرباء في المنطقة الشرقية. القصّة الحقيقية لولادة هذه الشركة تُروى، هنا، لأوّل مرّة. في بداية السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية) أدرك الأمير فهد، وكان، وقتها نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للداخلية، أن شركات الكهرباء لن تستطيع أن تجاري القفزة التنموية التي كان يُخطّط لها. أدرك أنه لا بد من الإستعانة بجهة تملك الخبرة الفنية الكافية لإدارة مرفق الكهرباء. في المملكة كانت أكثر الجهات خبرة فنية، بلا جدال، هي شركة "أرامكو"، وإلى "أرامكو" التفت الأمير فهد. طلب من رئيس الشركة أن تتولّى "أرامكو" إدارة شركات الكهرباء العاملة

- على الفور وكان الملك خالد، رحمه الله، يرأس الجلسة وقلت أنه لا يجوز للوزراء أن يناقشوا رواتبهم أو أن يحددوها وأن الأمر متروك للملك وحده. وأضفت أن على الوزراء الذين يؤنبهم ضميرهم إذا زيدت الرواتب أن يتبرعوا بالزيادة للجمعيات الخيرية. قرّر الملك خالد مضاعفة الرواتب. بعدها، بعدة سنوات، زيد راتب الوزير إلى خمسة وأربعين ألف ريال وبقي عند هذا الحد.

في مدن المملكة. فوجيء رئيس " أرامكو " بالطلب. كانت " أرامكو " تحرص، دائماً وأبداً، على أن تبقى في مجالها الطبيعي، البترول، وكانت تقاوم، بضراوة، أيّ محاولة لزجّها في مجال آخر. إلا أن الأمير فهد أصرّ. تمّ الوصول إلى حل وسط: أن تكون "أرامكو" مسئولة عن إدارة شركات الكهرباء العاملة في المنطقة الشرقية. إلاّ أن هذا الإشراف كان يتطلب، بالضرورة، دمج الشركات العاملة في المنطقة، وعددها يتجاوز العشرين، في كيان واحد. قبل أن أتولّى الوزارة بشهور قليلة صدر قرار مجلس الوزراء بإنشاء شركة موحدة تضمّ كلّ الشركات في المنطقة.

عندما بدأتُ عملي كانت المفاوضات تدور بين الشركات و " أرامكو" بإشراف مصلحة الخدمات الكهربائية. كانت " أرامكو " مُسلّحة بكتيبة من المحاسبين الأمريكيين، وكانت الشركات مُسلّحة بكتيبة من المحاسبين غير الأمريكيين، ولم تكن مصلحة الخدمات الكهربائية مُسلّحة بشيء. مرّت الشهور ولم يتم إحراز أيّ تقدم. طلبت من يوسف الحمّاد أن يتولّى، بصفة شخصية ومباشرة، إدارة المفاوضات. بعد بضعة أسابيع جاءني يوسف يقول أن الأمور لو استمرّت على نفس الوتيرة فإن التوحيد لن ينتهي في عشر سنوات. كانت المشكلة هي تقييم الموجودات التي تملكها كل شركة تمهيدا للدمج. كان النقاش حول هذه النقطة يبدأ ولا ينتهي. في ضوء القروض الضخمة والمساعدات التي بدأت تنهال من الدولة على الشركات كان من الممكن أن ينتهي التقييم الفعلي للموجودات بمديونية للدولة تتجاوز رؤوس أموال الشركات، وتضعنا أمام مأزق قانوني يصعب الخروج منه.

فكّرتُ طويلا مع يوسف حتى إهتدينا إلى الحلّ. أقول بكل أمانة، إني لا أذكر، الآن، هل جاء الإقتراح من يوسف ووافقت عليه أنا، أم جاء مني وتحمّس له يوسف، وإن كنت أرجّح الإحتمال الأول. كانت الفكرة هي أن نصرف النظر عن تقييم الموجودات ذاتها ونكتفي بتقييم أسهم المساهمين. عرضْنا على المساهمين أن يدخلوا الشركة الموحدة على أساس أن يُعطى من يملك سهماً واحداً سهمينْ في الشركة الجديدة. بحث يوسف الإقتراح مع

مجالس الإدارة المعنيّة. إقتنع هؤلاء بوجاهة الفكرة، ولم يوافقوا على العرض. أراد المساهمون أربعة أسهم في الشركة الموحدة مقابل كل سهم في الشركة القديمة. بعد أخذ وردّ ومفاوضات دائبة تم الوصول إلى حل وسط: ثلاثة أسهم جديدة مقابل كل سهم قديم. عندما ذلّلنا هذه العقبة، أمكن تذليل بقية الصعوبات، وصدر مرسوم ملكي بإنشاء الشركة الموحدة في المنطقة الشرقية.

في هذه الأثناء كنتُ قد وصلت إلى اقتناع راسخ: لا يجب أن يقف التوحيد عند المنطقة الشرقية بل يجب أن يعمّ مناطق المملكة كلها. أنقل من محاضرة ألقيتها في تلك الفترة حيثيات هذا الإقتناع. " .. الكيانات الكهربائية الهزيلة المبعثرة ظاهرة تجاوزها الزمن ولا بُدّ من سياسة جديدة تعتمد المنطق العلمي وتتفاعل مع المتغيرات الجديدة... لا بُدّ من توحيد شركات الكهرباء في كيانات قويّة قادرة، فنياً ومالياً وإدارياً، على ملاحقة التعطّش المتحرّق إلى الكهرباء... إن الشركات الموحدة بالإضافة إلى حتمية إنشائها لأسباب فنية وإدارية وتخطيطية تمثل حلاً مُوفقاً بين ضرورة إشراف الدولة الفعّال على مرفق الكهرباء وبين مبدأ الإقتصاد الحر الذي تنتهجه الدولة. إن الدولة ممثّلة في المؤسسة العامة للكهرباء هي المساهم الرئيسي في جميع الشركات الموحدة... غير أن للمساهمين القدامى دورهم" [1]. بحثتُ فكرة توحيد الشركات في كل المناطق مع الأمير فهد وأبدى حماسة واضحة للفكرة (يجب ألاّ ننسى أن فكرة الشركة الموحّدة الأولى نبعتْ من مبادرته الشخصية). أعلنتُ أننا سوف نبدأ الخطوات العملية لدمج الشركات في المنطقة الوسطى ثم المنطقة الجنوبية ثم المنطقة الغربية.

كنتُ، ولا أزال، أرى أن الحلول " العاجلة " هي أقصر الطرق إلى الفشل. كنتُ، ولا أزال، أرى أن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الدائب المبنى على تخطيط علمي. قلتُ، علناً، في أكثر من مناسبة أني لا أتوقّع

---

١. المرجع السابق، ص١٩-٢١.

أيّ تحسّن حقيقي في أوضاع الكهرباء إلا بعد خمس سنوات. قال لي الملك خالد، مرّة، ممازحاً: " هل أفهم من هذا أنك تريد البقاء في الوزارة خمس سنوات ؟ ". وردّدت: " على أقل تقدير ! ". نسي الذين يتحدّثون عن الشعبيّة أني كنت تلك الأيام أقل الوزراء، وربّما أقلّ الناس، شعبية في المملكة. كانت مشاكل الكهرباء تنغص على المواطن حياته اليومية وكان الوزير يتحدّث عن تخطيط وإصلاحات بعيدة الأجل. كنتُ منصرفاً، بكلّيتي، إلى التخطيط للمستقبل عندما فرضتْ عليّ الظروف مواجهة مع شركة كهرباء الرياض، مواجهة حاولت جهدي أن أتجنّبها حتى لم يعد هناك خيار.

كان القائمون على شركة كهرباء الرياض نخبة من المواطنين البارزين. كان معظمهم يعرف أبي معرفة حميمة، وكنت، ولا أزال، شديد الضعف أمام كل إنسان عرف أبي. كنت لا أخاطب معظمهم إلا بلقب " العمّ". من الناحية الإنسانية المحض، كان آخر شيء أريده هو الدخول في مواجهة مع أعمام يفوقونني سنّاً وخبرةً ومكانةً. حاولتُ، مراراً وتكراراً، جرّ الشركة بحيث تستطيع التعامل بكفاءة مع المتغيرات الجديدة. إلا أن الشركة استمرّتْ تفكر وتعمل ببطء منهل، بالأسلوب القديم يوم كانت نسبة الزيادة السنوية لا تتجاوز ٥٪. تدهورتْ الأوضاع وأصبحت الإنقطاعات الشاملة ظاهرة مألوفة. جاء أسبوع " أسود" شهد إنقطاعاً شاملاً كل يوم. في ذلك الأسبوع تلقيّتُ برقية عاجلة من ولي العهد الأمير فهد يوجّه فيها بضرورة إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الأوضاع. كتبت إلى الشركة أبلغهم فحوى الأمر وأضيف أنه إذا لم تتحرك الشركة فسوف تكون الوزارة مضّطرة إلى التحرّك، ونشرتُ رسالتي إلى الشركة. كنتُ أتصوّر أن نشر الرسالة سيضطر الشركة إضطراراً إلى التحرك السريع.

كنتُ أتوقّع كل شيء إلاّ ردّ الفعل الذي أحدثته الرسالة. إجتمع مجلس الإدارة وبَحثَ الموضوع وبدلاً من إتخاذ قرار بمعالجة الأوضاع المتردّية إتّخذ قراراً بضرورة " توبيخ " الوزير علناً. نشرتْ الصحف في اليوم التالي إعلاناً أخذ صفحة كاملة عنوانه " معالي رئيس مجلس إدارة شركة كهرباء الرياض

يردّ على معالي وزير الصناعة والكهرباء" أيْ والله! كانت الرياض غارقة في الظلام وكانت الشركة تودّ دخول " مناظرة " مع الوزير تبيّن مَنْ المخطيء ومَنْ المصيب. ألم أقل أن الشركات لم تستوعب حقائق الحياة الجديدة؟ لم يكن هناك خيار. صدر قرار مجلس الوزراء بحل مجلس الإدارة وتفويض الوزير بإختيار مجلس إدارة جديد. قلتُ ليوسف الحمّاد: " إما أنا أو أنت ! ". وافق يوسف، مُرغماً، على تولّي رئاسة المجلس الجديد الذي حرصتُ على أن يضمّ عدداً من كبار المساهمين في الشركة [1]. بدأ المجلس الجديد، على الفور، التحرّك في كل إتجاه. خلال أسابيع كان هناك آلاف من العمّال يعملون على إصلاح الشبكة. بعد سنوات ثلاث إنتهتْ المشكلة. تحدّث الناس، وقتها، ولا يزال بعضهم يتحدّث، الآن، عن الوزير الذي حقّق ما يشبه المعجزة. حقيقة الأمر أن المسئول الحقيقي عن الإنجاز كان يوسف الحمّاد الذي لم يكن أحد يعرفه. كان يوسف من الشخصيات العامة النادرة التي تنفر من الأضواء نفوراً يقترب من العداء. لا أذكر أنه إستقبل صحفياً واحداً أو أعطى مقابلة صحفية واحدة . عاش في صمت، ومات في صمت، ولكن منجزاته لا تزال تسطع في قلب العاصمة، رحمه الله!

لم أكد ألتقط أنفاسي حتى فُوجئتُ بمعركة جديدة، هي معركة إلغاء المناقصات. قبل أن أتحدّث عن هذه المعركة لا بُدّ أن أقول أني كنتُ، دوماً، من المؤمنين أن من أهمّ مسئوليات القائد الإداري أن يتأكد أن كل قرش يُنفق في وجهه الصحيح. كلّ ريال يمكن توفيره يجب أن يوفّر. يجب أن يصبّ الإنفاق في جيوب المواطنين المحتاجين لا في جيوب الشركات الأجنبية. عندما بدأت عهدي في وزارة الصناعة والكهرباء جاءت الشركة الإستشارية التي كانت تخطط للمنطقة الصناعية الجديدة في الرياض تعرض عليّ ما أنجزته من

١. حرصت على إستشارة الأمير سلمان قبل تشكيل المجلس وأبدى ملاحظات أخذت بها.

رسومات. لم أصدّق عيني. كان المبنى المُخصّص لإدارة المنطقة عمارة هائلة معقدة يحتاج بناؤها إلى عشرات الملايين. قلتُ للمسئولين في الشركة: " أعتقد أنكم أخطأتم الطريق. أعتقد أنّكُمْ كنتم تريدون الذهاب إلى شاه جهان لتطلعوه على مُخطّط تاج محل ". وسط ذهولهم المتزايد قلت : " مزّقوا هذه الأوراق كلها. هذا المبنى لن يضم سوى عشرين موظفا ولا أريد أن تتجاوز كلفته مليوني ريال". إضطرت الشركة إلى أن تعيد النظر في كل شيء. تكرّرت القصة مع مبنى الوزارة (حصلتُ على الأرض بإيجار رمزي من السكة الحديد: إستغلال بريء للنفوذ !) . وضعتْ شركة استشارية تصميماً لم يكن بالإمكان أن يُنَفّذ إلا بتكلفة تقترب من بليون ريال. ألف مليون ريال لمبنى إداري! تذكرّتُ من زيارتي للصين الوطنية، عندما كنت في السكة الحديد، الفندق الرائع الذي سكنتُ فيه وعلمتُ، وقتها، أنه من بناء شركة مقاولات محلية. اتصلتُ بسفير الصين الوطنية وطلبت منه مقابلتي. قلت له أني أريد أن تنفّذ الشركة مبنى الوزارة. جاء المسئولون في الشركة وطلبت منهم وضع تصميم جديد ضمن حدود مالية واضحة. صُمّم المبنى ونفذ بتكلفة لم تكد تتجاوز مائة مليون ريال. أذكر أنني عندما رفعت الموضوع إلى مجلس الوزراء أطلب الموافقة كان الأمير عبد اللّه يرأس الجلسة. كانت تكلفة المتر المربع الواحد بكل المواصفات العالية تقل عن خمسة آلاف ريال. في ذلك الوقت كانت المباني الحكومية تنفذ بأضعاف هذا المبلغ. إستدعاني الأمير عبد اللّه بعد الجلسة وسألني: " ما القصة؟ كيف حصلت على هذا العرض المنخفض ؟ " قلت : " تفاوضت، مباشرة، مع شركة من الصين الوطنية". قال :" ولماذا لا يفعل بقية المسئولين ذلك؟". لم يكن بوسعي، بطبيعة الحال، أن أردّ على السؤال.

نعود إلى المناقصات التي أُلغيتْ. طَرحَتْ المؤسسة العامة للكهرباء في مناقصة دولية أربعة مشاريع كهربائية مركزية تغطّي مناطق الخرج والباحة وعسير وجيزان. لا بُدّ هنا أن أتوقّف لأقول أني كنت، ولا أزال، من المؤمنين

أن المناقصة هي أفضل طريقة لضمان العدالة بين المتنافسين وللحصول على أفضل الأسعار. إلاّ أنه لكيّ تحقق المناقصة هدفها لا بُدّ من توفر شرطين هامّين (يندر أن يوجدا في المناقصات الحكومية في العالم الثالث). الشرط الأول هو أن تكون لدى الجهة الحكومية فكرة دقيقة جداً عن تكلفة المشروع. بدون هذا الشرط يمكن أن ترسّى المناقصة على صاحب عطاء منخفض يقل عن التكلفة الحقيقية بكثير. غني عن الذكر أن هذا هو السبب في تعثّر عدد كبير من المشاريع التي تطرح في مناقصة. والشرط الثاني هو أن تتأكّد الجهة المعنيّة أن الفرق بين عطاءات المتنافسين يبقى ضمن حدود مقبولة، ٢٥٪ مثلاً. عندما يكون هناك عطاء بعشرة ملايين وعطاء بمائة مليون فلا بُدّ أن يكون هناك خلل رئيسي قد يبرّر إلغاء المناقصة. كثيراً ما يكون هذا الخلل اتفاقاً سرّياً بين الشركات المتنافسة يُخصّص العقد، مُقدّماً، لواحدة منها ولضمان ذلك تتقدّم الشركات الأخرى بعروض خيالية. كنتُ حريصاً في كل مناقصة تطرح من توفّر هذين الشرطين. عندما جاءت العروض كلها مرتفعة ارتفاعاً هائلاً يفوق التكلفة الفعلية على نحو غير مقبول لم يكن هناك من سبيل سوى إلغاء المناقصة كلّها.

أحدثْ قرار الإلغاء، في الداخل والخارج، دويّاً يصمّ الآذان. أذكر أن هشام ناظر قال لي وقتها : " أفهم أن تثير ضجة عندما توقّع على عقد. ولكني لا أفهم أن تثير ضجّة عندما تلغي مناقصة". كان يمزح، بطبيعة الحال. و لم تكن الضجّة من صنعي أنا. ضجّت الشركات العالمية الدولية العملاقة التي صرف النظر عن عروضها، وضج وكلاؤها في الداخل. بعبارة أخرى، ضجّت المصالح. لم تكن الضجة تهمني بقدر ما كان يهمني البديل. سهل أن تلغي مناقصة وصعب أن تُنفّذ المشاريع بعد إستبعاد الشركات الكبرى القادرة على تنفيذها. إتّجه تفكيري، على الفور، إلى آسيا. لم تكن الشركات الآسيوية، وقتها، قد تغلغلت في السوق السعودي، و لم يكتشف السوق السعودي، وقتها ، كل الإمكانيات المتوفّرة في آسيا. بعد التشاور مع الزملاء

حول الإمكانيات الفنيّة المتوفّرة في بعض الدول الآسيوية إنتهيْنا إلى أنّ امكانيات الهند تسمح لها بتنفيذ مشروع جيزان، وأنّ امكانيات الباكستان تتيح لها تنفيذ مشروع الخرج، وأن امكانيات الصين الوطنية تمكّنها من تنفيذ مشروع الباحة، وأن امكانيات كوريا الجنوبية تجعلها قادرة على تنفيذ مشروع عسير (لم أفكّر في اليابان لأن كل الشركات الكهربائية اليابانية الكبيرة كانت تقدّمت بعروض في المناقصة التي أُلغيتْ). حصلتُ على تفويض من مجلس الوزراء يمنحني حق التفاوض المباشر مع حكومات الدول الأربع. لم يكن أحد، بإستثناء قلّة قليلة من الزملاء العاملين معي، يتوقّع أن تنتهي المغامرة بالنجاح. كان الرأي السائد أني سأعود، خائباً، استعطف الشركات التي استبعدتها. حقيقة الأمر أني كنت أشعر أني أقفز في الظلام ولكن اللّه سلم وجاءت النتائج تفوق الأمنيات، حتّى أمنياتي أنا.

قمتُ بزيارات متتابعة إلى الدول الأربع. في الهند كلّفتْ الحكومة شركة حكومية بتنفيذ المشروع، وفي كل من الباكستان والصين الوطنية كلّفتْ الحكومة الهيئة الوطنية للكهرباء بتنفيذ العمل المطلوب، أمّا في كوريا الجنوبية فقد قرّرت الحكومة أن تحيل المشروع إلى شركة كورية تجارية. تمّ التفاوض مع هذه الجهات وتوصلنا، خلال أسابيع، إلى توقيع عقود بالمواصفات الأصلية، وطبقا للجدول الزمني الأصلي، وفق تقديرات المؤسسة للتكلفة. ونفّذت المشاريع كلّها في الوقت المحدد، على الوجه الأمثل، وتجاوز الوفر الذي تحقق ألف مليون ريال. تبع عدد من الوزارات أسلوب الألغاء وإعادة المناقصة وزال، تدريجيا، ذلك الجنون الذي كان يواكب تكلفة المشاريع في تلك الفترة. فيما بعد، قال الصديق يوسف الشيراوي أن قرار الإلغاء قضّى على "حُمّى الذهب" في المنطقة.

خلال المفاوضات مع الحكومات الأربع، وبعد ذلك مع رؤساء المؤسّسات والشركات التي تولّت تنفيذ المشاريع، كررّت المرة تلو المرة، أن هذه عقود بين حكومات وأنه لا يجب أن تدفع لأحد آية عمولات (فضلاً عن الرشاوي!). بعد توقيع العقود بفترة وجيزة جاءني محمود طيبة، محافظ

المؤسسة العامة للكهرباء، بخبر وقع عليّ وقع الصاعقة. أخبرني أن مندوب شركة من الشركات التي تنفذ احد المشاريع طلب مقابلته. خلال المقابلة قال المندوب لمحمود أن إدارة الشركة كلفته بتسليم محمود ثلاثة ملايين ريال نقداً، يُدفع مليون منها، فوراً، وتدفع البقيّة بعد شهر. كما قال المندوب لمحمود أن إدارة الشركة قررت إعطاء محمود ٥٪ من كل عقد توقعه، مستقبلاً، مع المؤسّسة. عقدتْ المفاجأة لسان محمود فلم يستطع أن يتكلم، وقال للمندوب إنه يحتاج إلى مهلة للتفكير. عندما أخبرني ما حدث رأيت أنه لا بدّ من تلقين الشركة درساً قاسياً لا تنساه، وتتعظ به الشركات الأخرى. اتفقت مع الأمير نايف بن عبد العزيز، وزير الداخلية، على أن تقوم المباحث الإدارية بنصب كمين للمندوب. إتصلّ محمود بالمندوب وأخبره أنه موافق على العرض وأنه ينتظره في بيته في اليوم التالي. في الموعد المُحدّد جاء المندوب يحمل حقيبة ملابس تحتوي على مليون ريال عداً ونقداً (أخبرني محمود، فيما بعد، أنه لم يكن يعرف أن المليون ثقيل إلى هذه الدرجة !). ضُبط المندوب بالجرم المشهود ولقي عقوبته طبقاً للأنظمة. ذهبتُ إلى الأمير فهد ورويتُ له ما حدث. أضفتُ أن الرجل الذي رفض مليون ريال لا يملك هذا المبلغ. قال الأمير فهد على الفور : " ما دام قد رفضه حراما فسوف يأخذه حلالا ". وقرّر إعطاءه المبلغ مكافأة على نزاهته. اقترحتُ على الأمير فهد تكريماً معنوياً يُمنح لمحمود بالإضافة إلى التكريم المادي ووافق على منحه وساماً. اقترحتُ عليه فرض غرامة على الشركة مقدارها عشرة ملايين ريال، ووافق (مكنّتنا هذه الغرامة من كهربة عدد إضافي من القرى الصغيرة لم يكن المشروع الأصلي يشملها، ورُبّ ضارة نافعة !) لو تلقى محمود طية عمولة عن كل عقد وقّعه لكان إسمه الآن في قائمة كبار الأغنياء في العالم. إلاّ إنه حقّق ما هو أعظم من الثراء : سوف يظلّ اسمه يلمع ويبرق في كلّ قرية نائية دخلتها الكهرباء بفضل جهوده وجهود زملائه، وما عند الله خير وأبقى .

آه! كهربة القرى النائية! هناك كان هوى قلبي! كنتُ، كما رأى القارىء، أبذل الكثير من الوقت والجهد في التعامل مع شركات الكهرباء في المدن الرئيسية،

إلاّ أن أولويتي المطلقة كانت إيصال الكهرباء إلى المناطق النائية المحرومة من الكهرباء. كانت كهربة المملكة بأسرها هدفاً وطنياً تبنّته الدولة في خططها وكان تنفيذه واجباً في عنق كل مسئول . إلاّ أنه كان هناك، وراء حماستي، سببان آخران، أولهما شخصي محض. في سنوات طفولتي الأولى في الاحساء لم تكن الكهرباء قد دخلت البلدة، وكنا نعيش في ضوء الفانوس ("الفنر" كما يُسمّى في اللغة الدارجة). في المجلس وحده، ما يعرف الآن بغرفة الإستقبال، كان هناك مصباح أكثر قوة، وضجّة!، يُسمّى " الإتريك ". عندما وصلتُ البحرين كان أول ما شدّ إنتباهي وجود الكهرباء في البيت. كنتُ مأخوذاً بهذه الظاهرة السحرية: تضغط على زرّ فتسبح الغرفة المظلمة في نور ساطع. أذكر أنني كنت، في ساعة الغروب، أقف في ساحة قريبة من المنزل أنتظر وصول موظف البلدية المسئول عن المصابيح الكهربائية. يجيء الموظف وفي يده عصا طويلة يستطيع من خلالها إضاءة المصابيح. يسود الظلام في هذا الركن، ويجيء رجل يحمل عصا طويلة، ويتبدد الظلام. ينتقل الرجل إلى ركن مظلم آخر وينتقل معه النور. كنت حريصاً أن يعرف كل مواطن الفرحة العارمة التي تملّكتني وأنا أرى الكهرباء لأول مرّة. وكان هناك سبب ثان، أقل رومانسية. كنت، ولا أزال، أرى أن الكهرباء هي باب القرن العشرين (والحادي والعشرين). مع الكهرباء يجيء المذياع ويجيء التلفزيون، وتجيء الغسّالة الكهربائية، ويجيء الهاتف (وفي فترة لاحقة الفاكس والكمبيوتر والفضائيات). كنت أنظر إلى الأمر ببساطة متناهية: كهربة قرية نائية تعني إدخالها قلب الحياة الجديدة.

قلتُ، قبل قليل، إني كنت أريد من الإجراءات المُتّخذة ضد الشركة التي حاولت رشوة محمود طيبة درساً رادعاً لبقيّة الشركات. ومن هنا حرصت على نشر القصّة في وسائل الإعلام، وعلى أوسع نطاق. ولكن هل تستطيع، كما يقول المثل الغربي ، أن تعلّم الكلب العجوز عادات جديدة؟ بعد الحادثة، بأسابيع قليلة ، جاءني يوسف الحمّاد يبتسم وهو يقص قصة مذهلة أخرى. كان وقتها يفاوض شركة كبيرة (غير الأولى)، وكانتْ قيمة العقد تتجاوز مائة مليون ريال. قال لي أن مندوب الشركة سلّمه العرض المفصّل وفي أسفله المبلغ الذي تطلبه الشركة

وتحت هذا المبلغ خانة لا يوجد فيها سوى علامة استفهام. سأل يوسف المندوب عن معنى هذه الخانة. قال المندوب أن هذه الخانة مخصصة للمبلغ الذي يريده يوسف لنفسه ولما كانت الشركة لا تعرف هذا المبلغ فقد وضعت محله علامة استفهام. وأضاف المندوب أنّه بمجرّد أن يعرف هذا المبلغ فسوف يضيفه إلى العرض الأصلي. لا حول ولا قوة إلاّ باللّه! لم تكن عندي، ولا عند يوسف، الرغبة في ترتيب المزيد من الكمائن. وفضلاً عن ذلك فإن المندوب، بالمعنى القانوني الدقيق، لم يرتكب جريمة الرشوة. طلب يوسف من المندوب أن يشطب الخانة وعلامة الإستفهام ووقّع العقد بالمبلغ الأصلي. الرجل الذي فعل هذا ووقّع عقوداً بالبلايين كان يسكن، وقتها، في منزل بالإيجار. هذان مثلان نابضان لمسئولَين تعرّضا لإغراء رهيب وصمدا أمامه، وقد مرّت بي أمثلة عديدة ومماثلة . كنت، دائماً، أقول أنه لا يجوز لإنسان أن يدّعي العفّة ما لم يتعرّض للفتنة. الذي يدّعي أن مارلين مونرو راودته عن نفسه ورفض عليه أن يثبت لنا أن ما حدث لم يحدث في الأحلام. ما أسهل النزاهة على إنسان لم يعرض عليه أحد عشرات الملايين !

أعتقد أن هذا هو الوقت المناسب لأخذ إستراحة قصيرة من حديث المعارك وإعطاء القارىء لمحة عن حياة الوزير اليومية. كنت أصل مكتبي في السابعة والنصف تماماً وأرى البرقيات والأوراق العاجلة. في تمام الثامنة كان الإجتماع الصباحي ينعقد. كان يحضر الإجتماع كلّ من محمود طيبة محافظ المؤسسة العامة للكهرباء وأحمد التويجري وكيل الوزارة لشئون الصناعة (وفي فترة لاحقة الدكتور فؤاد الفارسي الذي خلف أحمد) ويوسف الحمّاد وكيل الوزارة لشئون الكهرباء وعبد اللّه القرعاوي وكيل الوزارة للشئون المالية والإدارية. في هذا الإجتماع كان التفاهم المباشر يتم حول كلّ الأمور التي تتطلب التفاهم المباشر – أو " المفاهمة " كما يقول التعبير السعودي البيروقراطي – وكانت كل القرارات المطلوبة تناقش وتُتخذ على الفور ، باستثناء تلك التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة. ينتهي الإجتماع في التاسعة تماماً وتُخصّص الساعة التالية للأوراق. الفترة من

العاشرة إلى صلاة الظهر – قرابة ساعتين – كانت تخصّص للمواعيد التي سبق أن حُدّدت، أربعة أو خمسة مواعيد في العادة [1]. في هذه الفترة كنت أقابل أي مواطن يودّ رؤيتي لبحث أي موضوع يتعلّق بقطاع الصناعة أو قطاع الكهرباء، وأرى السفراء الذين يريدون مقابلتي، وأجتمع بالوفود الرسمية، بالإضافة إلى زيارات المجاملة التي يقوم بها عدد من رؤساء الشركات الكبرى الذين يزورون المملكة، ولي إلى موضوع زيارات المجاملة عودة بعد حين. بعد صلاة الظهر تبدأ فترة المقابلات المفتوحة التي تنتهي بعد ساعة. ما تبقّى من الوقت حتى نهاية الدوام في الثانية والنصف ظهراً كان يُخصّص للأوراق. لا يحتاج المرء إلى كثير من الذكاء ليدرك أن الوقت المخصّص للأوراق لم يكن يتسع لرؤية كل شيء، وكنت آخذ معي، في حقيبة ضخمة، الأوراق التي لم أتمكن من قراءتها (من نعم اللّه عليّ أني رُزقت موهبة القراءة السريعة جدا) [2]. في نهاية الأسبوع كان هناك " مُلفّ القراءة " الذي يضم كل ورقة صادرة من كل إدارات الوزارة. لا بد أن أقول هنا كلمة حق. لولا الحزم والإنضباط اللذان ميّزا أداء الزميل فهيد الشريف، مدير مكتبي وقتها، لما أمكن الحفاظ على هذا النظام الدقيق. إستطاع، فهيد أن يحمي وقتي من عبث العابثين، وأن يُخصّص لكل مواطن يريد مقابلتي الوقت الذي يحتاج إليه. لا أدري، حتّى هذه اللحظة، كيف استطاع تحقيق هذه المعادلة المستحيلة.

---

١. كنت ، ولاأزال، أرى أنه من سوء الأدب أن تُحدّد موعداً لأحد دون أن تكون قادراً على إعطائه، بمفرده، ثلث ساعة من وقتك على أقل تقدير. وكنت، ولاأزال، عندما أستقبل أحدا أرفض أن أرد على أية مكالمة هاتفية وأخصّص إنتباهي كله لصاحب الموعد.

٢. عندما كنتُ في الجامعة ذهبت، مرّة، لزيارة الأمير سلمان بن عبد العزيز في مكتبه بأمارة الرياض. لا حظتُ أنه يقرأ الأوراق بسرعة مذهلة. سألته عن السرّ فقال: " لا داعي لقراءة الثلث الأول من الرسالة لأنه يحتوي ديباجة طويلة. ولا داعي لقراءة الثلث الأخير من الرسالة لأنه يحتوي على خاتمة طويلة. تكفي قراءة الثلث الأوسط ". منذ ذلك الحين وأنا أتّبع الطريقة " السلمانية " في قراءة المعاملات.

كانت وجبة الغداء هي الوجبة الوحيدة التي تجمع شمل العائلة كلها وتتيح لي أن أرى الأولاد (وكم كنت أمقت أي دعوة على الغداء تحرمني هذه الفرصة). بعد الغداء ، كانت هناك قيلولة قصيرة لا تصل إلى ساعة. بعدها كنت أذهب إلى الديوان، وفي فترات لاحقة إلى قصر الملك خالد، حيث أبقى إلى ما بعد صلاة المغرب. بعدها ، كنت أعود إلى المكتب. كانت الفترة المسائية مُخصّصة لإجتماعات مجالس الإدارة، أو اللجان المختلفة، أو المواعيد العاجلة. كنتُ أعود إلى المنزل في التاسعة، أتناول العشاء مع زوجتي، وأعود إلى حقيبة الأوراق. لم أكن أفرغ منها، في العادة، إلاّ بعد منتصف الليل.

وماذا يحدث بعد منتصف الليل؟ في أغلب الأحيان كان الإرهاق يؤدّي إلى نوم سريع عميق. إلا أني لم أكن قادراً، قط ، على الضغط على زر وهمي في دماغي يمنع متاعب العمل من التسلّل إلى ساعات الراحة. عندما تكون أمامي مشكلة ملحّة أجد من الصعب، بل من المستحيل، أن أتخلص منها في السرير. المعارك التي كانت تدور في المكتب خلال ساعات النهار تتحول إلى قلق خلال ساعات الليل. في فترة من الفترات، أثناء وزارة الصحة، كانت تمر بي عدة ليال بلا نوم حقيقي. قالت لي زوجتي، مرّة : " هذه الوظيفة سوف تقتلك! ". الحق أنها كادت – الوظيفة لا زوجتي ! – ولكن اللّه سلم. ألم أقل أن من نعم اللّه عليّ أنني وصلت إلى الوزارة وأنا في سن الشباب ؟ كيف يمكن لإنسان أن يتقيّد بهذا البرنامج القاتل، وأنا لا أستعمل هذا التعبير مجازاً، يوماً بعد يوم، سنةً بعد سنة، إذا لم يكن يتمتّع بكل حيوية الشباب؟

كان مجلس الوزراء ينعقد مرّة في الأسبوع وكان الإجتماع يستغرق ما بين ساعتين وثلاث ساعات. كانت المواضيع التي تُثارُ تبحث بكل حرية ، وفي كثير من الحالات لا يُحسم الأمر إلا بالتصويت. كان الأمير فهد يرفض أن يمتنع أحد عن التصويت، ويصرّ على سماع كل رأي (حتى عندما يخالف رأيه هو) . إلاّ أن مجلس الوزراء لم يكن يبحث سوى المواضيع الهامة. كثير من عمل الدولة الإداري والمالي الذي يصدر من مجلس الوزراء كان يتقرّر في

اللجنة العامة. بعبارة أخرى كانت اللجنة، لا المجلس، مكان المناقشات الصاخبة. كانت اللجنة تضّم نصف أعضاء المجلس وكان من حقّ أيّ وزير أن ينضمّ إليها عندما تبحث أمراً يخصّ وزارته. كانت اللجنة تجتمع مرّة في الأسبوع، من العاشرة صباحاً إلى الواحدة بعد الظهر. كان النقاش كثيراً ما يحتدّ ويحتدم، وكانت الخلافات تطفو، بعنف، على السطح. أيّ خلافات؟!. كانت الخلافات في معظم الحالات بين معسكر المحافظين ومعسكر الليبراليين.

لا بُدّ من إيضاح. لا أقصد بالمحافظين والليبراليين ما يعنيه التعبيران بالمفهوم الغربي. أتحدّث عن محافظين وليبراليين من طبعة سعودية خالصة. كان الخلاف، في حقيقته، خلافاً بين فلسفتين إداريتين: الفلسفة المحافظة التي تود حصر الإنفاق في أضيق نطاق، وترفض منح أي حوافز جديدة، وترى التقيّد الكامل بالأنظمة والقوانين، ولا تؤمن بفتح أي باب تهب منه رياح مجهولة ؛ والفلسفة الليبرالية التي ترى أن الدخل المتزايد يتطلب سخاء أكبر في الإنفاق، ولا ترى ما يحول دون تقديم المزيد من الحوافز، وتحاول التخلّص من الأنظمة التي تقيّد الحركة السريعة، وتؤمن بفتح أبواب جديدة كلما سنحت الفرصة. كان يقف في قلب الخندق المحافظ محمد أبا الخيل وعبد العزيز الخويطر وسليمان السليم وحسين الجزائري. أمّا في الخندق الليبرالي فقد كان هناك هشام ناظر ومحمد عبده يماني وعبد الرحمن آل الشيخ وكاتب هذه السطور. كان بقيّة أعضاء اللجنة العامة يقفون بين الخندقين، يميلون تارة مع هذا التيار وتارة مع ذاك، في كل حالة بحالتها.

من حسن حظ الدولة أنه وجد فيها هذان التياران المتصارعان (كان الصراع أحياناً يتخذ مظهر الصراخ؛ ما أظرف منظر الوزراء وهم يصرخون!). لو خلا الجو للمحافظين لما أمكن التحرّك بالسرعة المطلوبة. ولو خلال الجو لليبراليين لفرغت خزينة الدولة في شهر واحد. هذا التوازن بين المعسكريْن كان يشرف عليه، بدقة متناهية: وليّ العهد. كان الأمير فهد يعرف إتجاهات كل وزير. عندما يشكّل لجنة من وزراء محافظين لبحث مشروع جديد كان معنى هذا أن المشروع لن يبصر النور. عندما يختار لجنة من الوزراء الليبراليين

يصبح المشروع في حكم النافذ. في المواضيع التي لم يكن لـه فيهـا رأي مُحـدّد كان حريصاً على أن يسمع رأي المعسكرين، وكـان يقـف في كـل حالـة مـع الحجـج المقنعـة. كـان ولي العهـد، بطبيعتـه، ليبرالياً وبحكـم نشأته ومراعاتـه للتقـاليد والعـادات، محافظـاً، وكـان بوسـعه أن يتعـاطف مـع آراء كـلّ مـن الفريقين.

كان الأمير فهد، وفيما بعد الملك فهد، رجلا جمّ الأدب شـديد الحيـاء. لم أره، قط، يرفض طلباً من وزير أو من أي إنسان آخـر بصفـة مباشـرة. مـع الزمن تعودتُ، وتعودّ بقية الوزراء، على أسـلوب ولّـي العهـد. عندمـا يوافـق على طلب من وزير كان يوجهه بأن يمضي قدمـاً في التنفيـذ (كـان يسـتعمل عبارات مثل " على بركـة اللّـه " أو " توكّـلْ علـى اللّـه " أو " هـذا مناسـب جداً"). عندما تكون لديه تحفظات على الطلـب كـان يطلـب مـن الوزيـر أن يكتـب له رسالة عن الموضوع (يعني هذا أن إحتمال الموافقـة قـد انخفـض إلى ٥٠٪). عندما تكون لديه شكوك جدّية حول حكمة القـرار المطلـوب كـان يقـول للوزيـر " دعـني أفكـر". (معنـى هـذا أن إحتمـال الموافقـة انخفـض إلى ١٠٪). عندما يقرر عدم الإستجابة لطلب كان يطلب من الوزيـر أن يبحـث الموضوع مع وزير المالية (يعني هذا أن احتمال الموافقة أصبح ١٪).

بالإضافة إلى الخلافات بين الليـبراليين والمحـافظين كـانت هنـاك خلافـات أخرى تتعلق بحماية المواقع. كان كل وزير يحرص على حماية موقعه من تدخل الـوزراء الآخريـن. لا يختلـف الوزيـر، في هـذا الصـدد، عـن أصغـر موظـف بيروقراطي (أو أكبر أسـتاذ جـامعي!). أحيانـاً، كـانت الحـدود بـين المواقـع واضحة وضوح الشـمس: لا شـأن لـوزارة الصناعـة والكهربـاء بمـا يـدور في وزارة العدل. وأحياناً، كانت الحدود أبعد ما تكـون عـن الوضـوح. تشـجيع الصناعة الوطنية موضوع يهمّ وزارة الصناعة كما يهـم وزارة التخطيـط كمـا يهم وزارة التجارة كما يهمّ وزارة المالية. إلا أن الخلاف المزمن المتكرّر كـان بين وزارة المالية والإقتصاد الوطني (منفردة) وبين بقية الـوزارات (منفـردة،

وأحياناً مجتمعة ا) . كان لكلّ مشروع جانبه المالي وكانت وزارة المالية تعتبر نفسها، بحق وأحياناً بلا حق، طرفاً في كل شيء له جانب مالي (أيّ في كل شيء!). كان وزير المالية يجد نفسه، كل يوم ، طرفاً في صراع بعد صراع. لا يعلم إلاّ اللّه وحده كيف استطاع محمد أبا الخيل تحمّل هذه الضغوط الرهيبة طيلة هذه السنين. لولا مواهبه الإدارية المتنوعة – قوة الذاكرة، الجلَد، المهارة في الكرّ والفرّ، القدرة على العمل ليل نهار – لما استطاع الصمود أكثر من سنة أو سنتين [1].

إلاّ أنه بصرف النظر عن الخلافات الناشئة عن الفلسفة الإدارية والخلافات التي فرضتها حماية المواقع، تمكّنتْ المجموعة الوزارية الإقتصادية أن تعمل بوئام كامل. كنّا، جميعاً، وزير البترول والثروة المعدنية أحمد زكي يماني، ووزير المالية والإقتصاد الوطني محمد أبا الخيل، ووزير التجارة سليمان السليم، ووزير الزراعة والمياه عبد الرحمن آل الشيخ، ووزير التخطيط هشام ناظر، وكاتب هذه السطور، نؤمن إيماناً تاماً بعدد من الثوابت. كنا، جميعاً، نؤمن بضرورة دعم القطاع الخاص إلى أبعد الحدود . وكنا، جميعاً، نرى ضرورة تشجيع الصناعات الوليدة والزراعة الناشئة. لم يكن أحد منا ينظر إلى التنمية من زاوية بيروقراطية ضيقة. ولم يكن أحد منا يودّ بناء إمبراطورية بيروقراطية على حساب القطاع الخاص. لولا هذه النظرة المشتركة، والعلاقة الودّية الشخصية بين الوزراء المعنيين، لتعطلت عجلة التنمية. كانت المشاريع الإقتصادية متشابكة على نحو يتطلب تعاوناً كاملاً من كل عضو في المجموعة، وكان كلّ منهم قادراً على تعطيل أي مشروع. لنأخذ، مثالاً على ذلك، مشروعاً من مشاريع " سابك " الصناعية. المشروع، في الأساس، مسئولية وزير الصناعة والكهرباء. إلا أن التمويل اللازم للمشروع يتمّ عبر وزير المالية

---

١. يقول هارولد ويلسون رئيس الوزراء البريطاني السابق في مذكراته أنه لا يجوز إبقاء أحد في منصب وزير المالية (أو وزير الخارجية) أكثر من سنتين حرصاً على صحته !

والإقتصاد الوطني. يُنفذّ الموضوع في أرض تملكها الهيئة الملكية التي يشرف عليها وزير التخطيط. يتّخذ المشروع شكل شركة مساهمة لا بد أن يقرّها وزير التجارة. يستخدم المشروع مواداً خاماً ناتجة من مشروع تجميع الغاز الذي يقع ضمن مسئوليات وزير البترول والثروة المعدنية. كان " فيتو" واحد من وزير واحد من هؤلاء كفيلاً بشلّ العمل إلا أنه، عبر تجربتي كلها، لم يكن هناك " فيتو" واحد. في عدد من الدول النامية لم توجد روح الفريق هذه، وكانت النتيجة أن تهدم اليد اليسرى ما تبنيه اليد اليمنى. في إيران، خلال حكم الشاه، كانت وزارة ما تستورد معدات ضرورية لتنفيذ مشروع حيوي وترفض وزارة الصناعة الإفراج عنها، حماية للصناعة الوطنية!

هناك كلمة حق لا بُدّ أن أسجّلها عن أحد وزراء المجموعة الإقتصادية، هو الدكتور سليمان السليم وزير التجارة. كان كل وزراء المجموعة، كما أسلفت، مؤمنين بدور القطاع الخاص إلا أن سليمان، بلا نزاع، كان أكثرنا إيماناً. كان الإقتصاد يمرّ بعدة مخانق - الفنادق والموانيء والأسمنت والتموين والسكن - وكانت الضغوط على الحكومة من الرأي العام تتزايد " لعمل شيء ما ". كان سليمان الوزير الوحيد الذي لم ير مُبرّراً لدخول الحكومة، حتى بشكل مؤقت ومحدود، في مجالات القطاع الخاص. كان يقول كلما اشتدّ الضغط : " لا تستعجلوا. إتركوا الفرصة للقطاع الخاص. ستتكفل المنافسة بفك المخانق". إلا أن الضغوط، في مرحلة من المراحل، كانت أقوى من أن تتجاهلها الحكومة . قامت الحكومة بعدة مبادرات شكّلت حلاً وسطاً بين مبدأ تدخّل الدولة ومبدأ الإقتصاد الحرّ. أنشأتْ الحكومة عدداً من الشركات المساهمة تساهم فيها الدولة والقطاع الخاص على أن تتنازل الدولة تدريجياً عن حصتها للمواطنين. شملت هذه الشركات شركة للفنادق والمناطق السياحية وشركة للنقل العام وشركة للتنمية العقارية.

يقتضي الحق أن أقول أن سليمان لم يكن متحمساً لأي من هذه الشركات ولو كان الأمر بيده لما قامت واحدة منها. عندما أصدر مجلس الوزراء قراراً

بإنشاء شركة للتموين، تتعامل في الأطعمة، حرص سليمان على أن تولد الشركة ميّتة. الآن ، يدرك الجميع أن سليمان كان على حق عندما أصرّ على أن تبقى الدولة بعيدة عن السوق. تكفلت المنافسة، بالإضافة إلى قروض الدولة وتسهيلاتها، بحل الأزمات واحدة بعد واحدة. إلاّ أن ما يبدو الآن سياسة حكيمة يؤمن بها الجميع كان يبدو، وقتها، موقفاً سلبياً. كان كل الناس، تقريباً، يلومون وزارة التجارة لأنها " لا تتحرّك "، وكان سليمان مؤمناً أن التحرّك الوحيد الذي يمكن أن تقوم به الوزارة هو السماح للقطاع الخاص بان يتحرّك وإزالة العوائق من سبيله. لم يكن سليمان يحبّ التعامل مع وسائل الإعلام، وقد أدى هذا العزوف إلى ترسيخ الصورة السلبية (الخاطئة) عن الوزير والوزارة [1]. كان القطاع الخاص السعودي سعيد الحظ: خلال سنوات التنمية الحاسمة كان على رأس وزارة التجارة وزير آمن بالقطاع الخاص أكثر من إيمان القطاع الخاص بنفسه!

كانت هناك، بين الحين والحين، مهام تأخذ الوزير من دوّامة العمل الروتيني اليومي. أبرز هذه المهام مرافقة الملك وولي العهد في الزيارات الرسمية، ومرافقة رؤساء الدول الذين يزورون المملكة، والمساهمة في المؤتمرات المختلفة. بعض الأشياء التي أطّلعْتُ عليها بحكم هذه المهام لا يزال حساساً بعض الشيء، و لأبدّ من مرور مزيد من الوقت قبل أن يمكن رواية القصة الكاملة دون التسبّب في إحراج أحد. سأكتفي بومضات من هنا وهناك تعطي القاريء فكرة عن الجو العام الذي يكتنف هذه المهام.

---

١. ذات يوم في الطائف قمنا، سليمان وأنا، بزيارة فندقيْن أفتُتحا مؤخراً في تلك المدينة. استرعى إرتفاع الأسعار نظر سليمان واستدعى مدير كل فندق وطلب منه خفض الأسعار. كانت الشكوى من إرتفاع الأسعار في الفنادق على أشدها في الصحافة وقلت لسليمان: "لماذا لا تعطي وكالة الأنباء خبراً تذكر فيه أنك قمت بجولة تفتيشية وطلبت من الفنادق التي زرتها خفض الأسعار؟ " قال سليمان: " أنا لست مثلك. أنا لا أتبّع هذا الأسلوب". لأنه لا يتّبع هذا الأسلوب كانت الفكرة السائدة عنه تختلف تماماً عن الحقيقة.

يرى المرأ نماذج مختلفة من رؤساء الدول عبْر الزيارات الرسمية، وتبقى بعض هذه النماذج في الذاكرة. زرت البيت الأبيض في عهد نيكسون، قبل الوزارة، في معيّة الأمير فهد وزرته في عهد كارتر، مع الأمير فهد أيضاً، وكان الفارق بين البيتين مثيراً للذهول. كان البيت الأبيض في عهد نيكسون أشبه ما يكون بقصر أمبراطور روماني، وكان نيكسون يتصرف كالأباطرة. في عهد كارتر تحول القصر الروماني إلى منزل بسيط تسكنه أسرة بسيطة من الطبقة المتوسطة. كان الرئيس الجديد يتصرف كما لو كان مواطناً عادياً " الرجل الذي يعيش في المنزل المجاور"، كما يقول التعبير الغربي. كنت أرى في الموقفين شيئا من المغالاة. قلت لأحد مستشاري كارتر: " لا يحقّ لي، وأنا الأجنبي، أن أحكم على توجّهات الشعب الأمريكي. ومع ذلك فأنا أرى أن الرئاسة في أمريكا أحيطتْ بهالة تاريخية لا يجوز لأي رئيس أن يحاول تمزيقها". وردّد المستشار: " الرئيس يعرف نبض الشعب. والشعب يريد رئيساً بسيطاً " .بمرور الأيام، أدرك كارتر أنه ليس مواطناً عادياً. عاد الطقس الرئاسي الذي كان قد ألغاه، النشيد الذي يواكب دخول الرئيس وخروجه. منتجع كامب ديفيد، الذي كان يفكر جديًا في بيعه باعتباره ظاهرة ارستقراطية تسيء إلى سمعة الرئيس الشعبي، أصبح مكانه المفضل. بل أن أهم إنجاز حقّقه كارتر إرتبط باسم المنتجع : اتفاقية " كامب ديفيد " [1].

من أطرف الذكريات التي لا تزال تعيش معي ذكريات زيارة رسمية قام بها الملك خالد، رحمه اللّه، إلى ليبيا وكنت ضمن الوفد المرافق. عندما نزلنا في مطار بنغازي كان هناك استقبال " شعبي" مرتب " رسمياً " بكل تفاصيله. سأل الملكُ العقيد معمّر القذافي إذا كانت الحكومة في بنغازي أو طرابلس. ردّ

---

١. لا يعرف الكثيرون من هو " ديفيد " الذي يحمل المنتجع إسمه. كان " ديفيد" هو حفيد الرئيس أيزنهاور، وكان الرئيس كثيراً ما يصطحبه معه خلال زياراته إلى المنتجع. أحب ديفيد المنتجع إلى درجة جعلت الرئيس يسمّى المكان بإسم الحفيد.

العقيد : " أيّ حكومة؟ نحن في الجماهيرية ألغينا الحكومة". قال الملك: " أين الوزراء؟". ردّ العقيد: " نحن ألغينا مناصب الوزراء. لا يوجد وزراء". قال الملك : " أين توجد أنت وخويـاك ؟ "[1] . ردّ العقيـد: " في بنغـازي ". قـال الملك: " إذن فالحكومة في بنغازي !" و لم يتمالك العقيد نفسه من الإبتسام. عندما وصلنا قصر الضيافة دخل الملك الصالون وهناك كانت فراشة تحلّق قرب السقف. نظر إليّ الملك خالد وقال: " غازي! هل تعتقد أن هذه هي الفراشة التي قال فيها الشاعر " فراشةٌ لا تبالي ؟" ". تذكرّتُ الحواجز الأمْنية العديدة التي كان على الفراشة تخطّيها لتصل إلى الصالون وقلت: " هي بعينها! ". خلال الزيارة تحدثّتُ إلى الأخ العقيد عن شعاره المشهور : " في الحاجة تكمن الحرية". قلت له : " أنت تقصد أن الحرية تنعدم مع الحاجة ". قال : " تماما ! " قلت: " ولكن كلمة " تكمن " لا تؤدي هذا المعنى ". قال باستغراب : " كيف ؟ ". قلت: كلمة " تكمن" لا تعني تزول أو تنعدم. تعني أنها موجودة ولكنها مستترة ومن هذا الجذر اشْتُقّتْ كلمة كمين " . قال: نعتبر " لم يخبرني أحد بهذا من قبل !" لم أشأ أن أقول أنه لو أخبره أحد بهذا لكان لنا أن نقول المتطوّع الشجاع " فراشة لا تبالي". خلال هذه الزيارة رأيت بعيني على الجدران شعاراً غريباً سمعت عنه و لم أصدّق بوجوده: "لكل راكب مركوب ". يعني الشعار أن من حقّ كل مواطن الحصول على وسيلة المواصلات الملائمة!

يُتاح، أحياناً ، للوزير الذي يرافق رئيس دولة زائر أن يتغلغل إلى ما وراء الشخصية الرسمية ليرى الإنسان داخل السياسي. لا أزال أذكر إنفعال السيدة أنديرا غاندي وهي تتحدث عن أرملة إبنها سانجاي: " هذه المخلوقة! هذه المخلوقة البذيئة! هذه المخلوقة المزعجة!" لم تكن، ساعتها، رئيسة حكومة الهند. كانت حماة عادية تتحدث، بغضب، عن زوجة إبنها. ولا أزال أذكر

---

١. أي أنت ومرافقوك وأعوانك.

زفرات هيلموت شميت، المستشار الألماني، وهو يتحدث بحسرة عن التدخين: " كان التدخين متعتي الوحيدة وحرمني الأطباء منها" قلت: " ولكني أراك تستخدم العطوس. ألا يوجد فيه تبغ؟" ردّ: " لا. يوجد فيه نعناع. تصوّر! نعناع بدلاً من التبغ" وأضاف: " هل تعرف شعوري وأنا أستنشق هذا النعناع؟ أنه شعور من يشاهد أفلاماً جنسية عن بُعدْ ولا يستطيع المشاركة". لم يكن ، وقتها، واحداً من ألمع الساسة في العالم؛ كان إنساناً يحنّ إلى عادة أدمنها. ولا أزال أذكر ما قاله لي هيلموت كول خلفه. كان صريحاً إلى درجة مذهلة. قال: " إنني أستمتع بكل ثانية من وقتي في رئاسة الحكومة. لا أقول كلّ دقيقة. أقول كل ثانية. أستمتع بها إلى درجة لا توصف". لم يكن ، وقتها ، قائد أقوى دولة في أوروبا؛ كان إنساناً يصف الوقت الممتع الذي يقضيه. كانت الملاحظة بمثابة نسمة هواء منعشة. تعوّدتُ أن أسمع من رئيس بعد رئيس أنه لم يصل الحُكم إلاّ مضطراً و لم يبق فيه إلا مجبراً!

خلال زيارة رسمية قام بها الشاه إلى المملكة أُتيح لي أن أتبادل الحديث معه بعد حفل العشاء. قلتُ له أن مصانع البتروكيماويات التي تقيمها المملكة وإيران تلقى معارضة شديدة من المصانع الأوروبية المماثلة وأن علينا أن نقيم حواراً مع أوروبا تفادياً لأيّ مشاكل في المستقبل. كانت دهشتي بالغة عندما قال بالحرف الواحد: " لم الحوار؟ عليهم هم أن يغلقوا مصانعهم ". خلال زيارة أخرى، علمتُ أن السفرجي الذي كان يشرف على مائدة الملك خالد كان هو ذاته السفرجي الذي عمل في قصر الملك فاروق خلال حفل زواج الشاه، وكان وليّاً للعهد، باخت فاروق الأميرة فوزية. وعلمتُ أن هذا السفرجي هو الذي زفّ الأميرة، بنفسه، تلك الليلة. لم يتطوّع أحد بإخبار الشاه عن هذا السفرجي وتطوعت أنا. (فراشة لا تبالي !) كنت أتوقّع رد فعل إنسانياً: أن يسأل أين هو، أو أن يطلبه ليسلم عليه، أو أن يرسل إليه هدية صغيرة. إلا أنه نظر إليّ وقال : " حقّا ؟" لم يكن هناك رد فعل إنساني لأن "الإنسان" لم يكن حاضراً معنا: كنت أتحدّث مع "الإمبراطور" الذي لا يعرف كيف يتحدث مع سفرجي.

كان الشاه شخصية لا تخلو من متناقضات. كان على إلمام مُذهل بالتفاصيل. قال لي أحمد زكي يماني، مرّة، إن الشاه، يعرف عن صناعة البترول مالا يعرفه أيّ وزير بترول في العالم. وقال لي أحد الصناعيين الأوروبيين إن الشاه يعرف التفاصيل الفنية الدقيقة لصناعة الحديد والصلب (وهي تفاصيل لم أر من الضروري، وأنا وزير صناعة، أن ألمّ بها). وأخبرني صناعي آخر إنه لم ير في حياته إنساناً يعرف كل صغيرة وكبيرة عن أنواع الأسلحة المختلفة مثل الشاه. وجه الغرابة أن هذا الحاكم المولع بالتفاصيل عجز عن تحسّس مشاعر شعبه. لو قضى الشاه من وقته بين شعبه الوقت الذي قضاه في دراسة البترول والحديد والأسلحة لتغيّر مجرى التاريخ في إيران.

ما لا يعرفه الناس عن الزيارات الرسمية التي يقوم بها رئيس الدولة أن الإهتمام ينصبّ على رئيس الدولة، وحده، على نحو يجعل أعضاء الوفد المرافق، أحياناً، يشعرون وكأنهم متطفّلون جاءوا بلا دعوة. ينْدُر أثناء هذه الزيارات أن يجد المرأ حقائبه في الغرفة عند الوصول، وما يسبّبه هذا الوضع من إحراجات لا يخفى على أحد. اختفت حقيبة ملابسي خلال زيارة رسمية واضطررت إلى إستعارة بشت من الملك خالد (ورفضت إرجاعه فيما بعد!). خلال زيارة أخرى اختفتْ كل الحقائب. كان من ضمن الوفد المرافق الأستاذ محمد عمر توفيق وزير المواصلات. كان ضيّق الصدر بالتنقلات الكثيرة وبالبرنامج المزدحم وعندما اختفتْ الحقائب كاد يصل إلى مرحلة الإنفجار. نظر إليّ بطريقته الفريدة وقال: " هل تعرف ما نحن فيه الآن ؟". وقبل أن أجيب انطلق: " ما نحن فيه الآن هو المجد! هذا هو المجد! هذا هو المجد الذي يحسدنا عليه الناس ! ". رحم اللّه أبا فاروق! كان يؤثر الحياة البسيطة على أعلى مراقي المجد.

أحياناً، كنتُ أشعر أن الشعوب العربيّة لو أدركت ما يدور في بعض اللقاءات ، سواء كانت لقاءات قمة أو لقاءات وزارية، لأصيبتْ بما يشبه الصدمة العصبية. حضرتُ، مرّة، مؤتمر قمة عربية تحوّل إلى ما يشبه المحاكمة:

هذا الرئيس يستعرض جرائم ذلك الرئيس ضد بلده من إنفجارات واغتيالات مُعزّزة بالتواريخ والأرقام وذلك الرئيس يردّ بقائمة إتهام مماثلة. وحضرتُ، أكثر من مرة، مؤتمر قمة عربية كان من الواضح جداً أن بعض المشاركين فيه لم يقرأوا جدول الأعمال فضلاً عن إستيعابه. أذكر خلال لقاء قمة أن أحد الرؤساء كان بمُجرّد أن ينتهي المؤتمر من الموافقة على قرار ما يلتفت إلى وزير خارجيته ويسأله : " على ماذا وافقنا ؟" ويشرح الوزير للرئيس القرار الذي وافق عليه دون أن يعرف مضمونه. وأذكر في لقاء قمة آخر أن عدداً من رؤساء الدول هاجموا مشروعاً سياسياً كان مطروحاً على الساحة وقتها، وبعد الهجوم كانوا يقولون أن الفرصة لم تُتح لهم لدراسة المشروع والتمعّن فيه. في مؤتمر لوزراء الصناعة كان من المفروض أن يلقي كل وزير كلمة يشرح فيها استراتيجية التصنيع في دولته. تكلّم أحد الوزراء عن الخطّة الكهربائية في بلده ولم ترد في خطابه كلمة واحدة عن التصنيع (يبدو أن الخطاب أُعدّ لمؤتمر آخر، أو لوزير آخر). أرجو أن يسمح لي القارىء أن أنقل، بشيء من التفصيل، قصة إختيار بغداد مقراً لمنظمّة التنمية الصناعية العربية، محذّراً، في الوقت نفسه، ان القصة غريبة بعض الشيء وأن الوزراء العرب، عادة، يتصرفون بعقلانية تفوق العقلانية التي سيلحظها القارىء في تصرفات بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة في العراق.

كانت الجامعة العربية قد إنتقلتْ إلىتونس في أعقاب المقاطعة العربية لمصر، وهناك التأم شمل وزراء الصناعة العرب. كان من ضمن المواضيع المدرجة في الجدول إختيار مقرّ لمنظمة عربية جديدة تُعنى بالتنمية الصناعية. كانت هناك طلبات من تونس ومن المغرب ومن ليبيا ومن العراق بتبنّي هذه المنظّمة. كانت العادة تجري على أن تدور مشاورات هادئة وراء الكواليس حتى يتمّ الإتفاق على بلد معين وبعدها يصدر قرار المؤتمر بالإجماع. كان الموضوع روتينياً وكان بالإمكان أن يعالج بصورة روتينية. إلاّ أن الأمور جرتْ على نحو درامي أبعد ما يكون عن الروتينية . فور وصولي إلى الفندق

وجدتُ في إنتظاري رسالة تقول أن " عضو مجلس قيادة الثورة " العراقي في أنتظاري في جناحه. لم يجر العرف على أن يستدعي وزير وزيراً بهذه الطريقة الفجّة ولكني، بدافع المجاملة ، ذهبت إليه كما طلب . [1]

دخلت الجناح فوجدت رجلاً مخيفاً – لا أجد تعبيراً آخر ! – محمّر العينين متجهّم الملامح تحيط به مجموعة من الحرّاس. لم أكد أجلس حتى قال : " نحن نريد المنظّمة في بغداد ". قلت : " يسعدني هذا ولكن هناك طلبات أخرى. ويمكن بحث الأمر حتى نصل إلى قرار ". قال : " نحن نريد المنظمة في بغداد". حاولت أن أشرح أننا لا نستطيع أن نتجاهل رغبات الدول الأخرى إلاّ أنه قال : " نحن نريد المنظمة في بغداد". كدت أعتقد أنه لا يستطيع أن يقول شيئاً سوى هذه الجملة عندما أضاف : " الجمهورية العراقية تعتبر أي معارضة لهذا الطلب عملاً عدوانياً ". لا حول ولا قوة إلاّ باللّه ! عمل عدواني ! هذا التعبير لا يستخدم إلا تبريراً لإجراء حربي. ذهبت أبحث الأمر مع الوزير المضيف، وزير الصناعة التونسي، وكان رجلاً رقيقاً دمث الأخلاق. قال لي أنه سمع الشيء نفسه واضاف: " في حياتي كلها لم أسمع وزيراً يتحدّث عن عمل عدواني ".

كان لا بدّ من تلقين عضو مجلس قيادة الثورة درساً في أصول التعامل الدولي. اتفقتُ مع الصديق يوسف الشيراوي وزير التنمية والصناعة في البحرين، على خطة لإفشال مشروع صاحبنا العدواني. عندما إستعرضنا مواقف الدول وجدنا أن أي تصويت سوف ينتهي لصالحه، وكانت الخطّة هي منع التصويت بأي ثمن. جاء عضو مجلس قيادة الثورة إلى الإجتماع يتبختر

---

١ . كان أعضاء مجلس قيادة الثورة في العراق، وأحسبهم لا يزالون، يعتبرون أنفسهم من طبقة أعلى بكثير من الوزراء. قال لي أحدهم مرة : " أنا لا أستطيع أن أتباحث مع وزراء عاديين. لا أستطيع أن أتحدث إلاّ مع شخصية من مستواي. " قلتُ له على الفور: " نحن في المملكة نعتبر الوزراء أرقى من أعضاء أيّ مجلس ثوري في أي مكان ".

مع حرّاسه وهو واثق أن تهديداته، التي سمعها كل وزير، قد حققتْ غرضها. طلب يوسف الشيراوي الكلمة وقال بأسلوب عاطفي هزّ المشاعر : " أيّها الأخوان! لا نستطيع أن نترك موضوعاً كهذا للتصويت. من يستطيع أن يوازن بين بغداد وتونس والرباط وطرابلس؟ من يستطيع أن يقول أن عاصمة أفضل من عاصمة؟ من يجرؤ... " عندما انتهى طلبتُ الكلمة وأسهبتُ في تأييد يوسف قائلا إننا " نجرم " في حق العروبة إذا صوّتنا على موضوع كهذا. تفشّت العدوى وتحدّث وزير بعد وزير مكرّرين أنه لا يجوز التصويت. قرّر المؤتمر تأجيل البت في موضوع المقرّ. عندما انتهتْ الجلسة نظر عضو مجلس القيادة إلى يوسف وإليّ بعينيه المحمرّتين وقال : " ماذا فعلتما؟ ماذا فعلتما؟ كانت الأصوات معي !". إكتفينا بالإبتسام.

عاد عضو مجلس القيادة إلى بغداد وبعدها بأسابيع أعدمه الرئيس صدام حسين[1] واختار لوزارة الصناعة عضو مجلس قيادة آخر. في اللقاء التالي كان من الواضح أن العضو الجديد قد استوعب الدرس. عندما رآني سألني، بأدب، إذا كان من الممكن أن تكون بغداد مقراً للمنظمة. كان يوسف الشيراوي معي وقال : " إذا أردتم المنظمة حقاً فليرسل الرئيس صدام حسين برسالة إلى الأمير فهد يرجو فيها أن تؤيد المملكة طلب بغداد. أوفد صدام حسين بالفعل عضو مجلس القيادة يحمل هذا الرجاء إلى الأمير فهد. سألني ولي العهد : " هل هناك فائدة من إستضافة المملكة لهذه المنظمة؟" قلت : " بصراحة، لا توجد أي فائدة. نحن سبقنا هذه المنظمة بسنوات ". قال : " وماذا عن طلب صدّام حسين؟ ". قلتُ : "إذا سمحتَ لي فسوف أقنع الدول الأخرى بالتنازل لصالح العراق " قال : " هل تعتقد أنها ستوافق ؟ " قلت : " لا أشكّ في ذلك " قال : " على بركة الله ! ".

هذا ما تمّ. خلال مشاورات جانبية وافقت الدول المعنيّة على سحب

١. تردّد أن صدّام حسين أعدمه لأنّه " رأى الغدر في عينيه " ولو كنتُ أؤمن بقراءة العيون سبباً من أسباب الإعدام لقلتُ أن الرئيس العراقي كان على حق!

طلباتها. خلال لقاء من اللقاءات الرسمية طلب مندوب منظمة التحرير الفلسطينية – الذي لم يعرف ما تّم في اللقاءات الجانبية – الكلمة وقال إنه يؤيّد طلب ليبيا وإنه يرى ان تكون المنظمة في طرابلس. كانت العلاقات بين العراق والمنظّمة متوترة جداً، أيامها، وانعكس هذا التوتر ، بصورة عنيفة، على اللقاء. قبل أن يستطيع أحد الكلام فُوجئت بعضو مجلس قيادة الثورة يصيح في مندوب المنظمة : " سوف أقتلك! أقسم باللّه أني سوف أقتلك ! لماذا تتدخل في مواضيع كهذه أيها اللاجيء المشرّد ؟ ألا يكفي ما أعطيناه لرئيسكم؟ أعطيناه .. " معظم ما قاله لا يصلح للنشر ولكن التهديد بالقتل كان يتكرّر بعد كل جملة. قمتُ من مكاني وذهبت إلى عضو مجلس قيادة الثورة وقبلته على جبينه واصطحبته معي إلى جناحي. قلتُ له أن بغداد سوف تكون مقراً لمنظمة التنمية وأنه لا يوجد ما يبرر غضبه. قال أن مكان المنظمة لا يهمّه الآن بقدر ما يهمّه قتل " أبو فلسطين هذا " . وأضاف : " من يستطيع منعي ؟ طائرتي في المطار. ومعي عشرة حرّاس مدجّجين بالسلاح. من يستطيع منعي ؟ " تطلب الأمر جهوداً كبيرة من يوسف الشيراوي ومنيّ لإقناع صاحبنا بالعدول عن فكرة القتل. في نهاية المؤتمر تقرّر، بالإجماع، أن تكون بغداد مقرّاً لمنظمة التنمية الصناعية العربية. ذهبنا، يوسف الشيراوي وأنا، إلى عضو مجلس قيادة الثورة وقلنا له : " إنتهى كل شيء الآن. أرجو أن تخبرنا عن السبب وراء هذا الإلحاح الغريب على استضافة المنظمة " ردّ بصراحة آسرة: " السبب؟! مو طلبناها وتورّطنا ؟!" مرّ المؤتمر بسلام. لا أعتقد أن " أبو فلسطين " عرف الدور الحاسم الذي لعبناه، يوسف وانا، في إنقاذه من موت مُحقق.

كانت المؤتمرات الوزارية تشهد، أحياناً، أحداثاً غريبة درامية[1] إلاّ أن

---

١. في مؤتمر وزاري استلّ أحد الحاضرين مسدسه وهدّد وزيراً آخر. هل أنا بحاجة إلى القول أن صاحب المسدس كان، بدوره ، عضو مجلس قيادة ثورة في العراق؟!

معظمها كان روتينيا إلى درجة مميتة. أستطيع أن أقول، بلا مبالغة، أنه لم يكن هناك قرار واحد ذو شأن في كل مؤتمرات وزراء الصناعة التي حضرتها عبر ثماني سنوات. درج وزراء الصناعة العرب سنة بعد سنة، على إهدار مؤتمر بعد مؤتمر في البحث عن العنقاء: صياغة إستراتيجية صناعية مُوحّدة للأمة العربية. عبثا كُنّا - مجموعة صغيرة من الوزراء العمليين وأنا - نقول أن معظم الدول العربية لم تُطوّر استراتيجية صناعية داخل حدودها فكيف نحلم باستراتيجية تتعدّى الحدود؟ عبثا كنا نقول أن الكلام الذي نجترّه في مؤتمر بعد مؤتمر كان إنشاءً مُنمّقاً لا يعني شيئاً. عبثاً كنا نقول إنه لو اتفقنا في كلّ مؤتمر على مشروع صناعي مشترك واحد لكان هذا أجدى من التوصيات الطنانة التي لا ينفذها أحد. إلاّ أن غالبية الدول لم تكن تنظر إلى هذه المؤتمرات بأيّ قدر من الجدّية. كان الموضوع، من ألفه إلى يائه، مهرجاناً إعلامياً. أعلام بلا منجزات ! تُلقى الكلمات، وتقام المآدب، وتعلنُ التوصيات المُعلّبةُ، وتُرسل برقيات الشكر إلى رئيس الدولة المضيفة. لا بُدّ أن أسجّل هنا أن يوسف الشيراوي أسدى خدمة جُلّى إلى الأمة العربية بنجاحه في جعل هذه الكرنفالات الإعلامية تستغرق يوماً أو يومين بدلا من الأيام الأربعة والخمسة المُخصّصة لها. كان بعض الوزراء - هل أقول معظمهم ؟ - يحضرون المؤتمرات لأسباب شخصية تتعلق بالإنتداب والأجنحة الفاخرة والمباهج السياحية، أسباب لا علاقة بها بمستقبل الأمة العربية الصناعي (المشرق !).

فَلنعُدْ الآن لنستكملْ حديث الكهرباء. لا بُدّ أنه قد اتضح للقارىء، للأسباب التي أوضحتها، أنه لم تكن هناك شركة كهرباء واحدة سعيدة بالضمّ. إلاّ أن الأمر لم يكن فيه خيار. عندما انتهينا من دمج الشركات في المنطقة الشرقية إنتقلنا إلى المنطقة الوسطى . إستفهم الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض الذي يحرص على متابعة كل كبيرة وصغيرة في العاصمة، عن الشركة الموحّدة المقبلة وتأثيرها على مستوى الخدمات الكهربائية. أرسلت إليه معلومات مُفصّلة وزاره يوسف الحماد يشرح خطط

المستقبل. إتّصل بي الأمير سلمان معرباً عن تشجيعه للفكرة وحماسته لتنفيذها. أثناء مناقشة مجلس الوزراء للشركة المُوحّدة في المنطقة الوسطى أثار بعض الأعضاء موضوع تقييم الموجودات. شكّل المجلس لجنة من ستة وزراء لبحث الموضوع من مختلف جوانبه. إجتمعت اللجنة الوزارية واستمعتْ إلى وجهة نظر الوزارة وناقشت البدائل الأخرى وانتهت إلى تأييد المبدأ الذي اتبعته الوزارة. رفعت اللجنة تقريرها إلى المجلس الذي وافق على التقرير وأصدر قراراً بأن يُتبعّ نفس المبدأ - ثلاثة أسهم في الشركة الجديدة مقابل كل سهم في الشركة القديمة - عند إنشاء الشركة الموحدة الجديدة وأي شركات موحدة أخرى في المستقبل.

انتقلنا بعد المنطقة الوسطى إلى المنطقة الجنوبية حيث تمّتْ عملية الدمج بلا صعوبات. ثم إنتقلنا إلى المنطقة الغربية. لأمّر ما، لعلّه يعود إلى تقاليد الماضي، توهمتْ بعض الشركات العاملة في المنطقة الغربية أنها ستظلّ بمنأى عن عملية التوحيد. عندما صدر المرسوم بإنشاء شركة موحدة في المنطقة الغربية وبدأنا عملية الدمج كانت هناك مقاومة ضارية، أُستخدمتْ فيها مختلف أنواع الأسلحة. عندما تبيّن أن التوحيد سيتم رغم هذه المعارضة، أصرّتْ هذه الشركات على معاملة خاصة تختلف عن المعاملة التي لقيتها كل الشركات التي وُحّدت. إلا أن هذا الإصرار لم يؤدِّ إلى نتيجة، وفي النهاية تم الدمج وبالأسلوب نفسه.

عندما بدأتْ الشركات الموحدة الأربع تمارس أعمالها تحت إدارة كفء وفي وجود خطط واضحة شعرت أن ثلاثة أرباع مهمتي قد انتهت، ولم يبق سوى الربع الباقي: ضمان حصول الشركات الموحدة على التمويل اللازم. لم تكن هذه بالعملية السهلة فالإستثمارات المطلوبة كانت ضخمة ووزير المالية والإقتصاد الوطني محمد أبا الخيل ينسى إعتبارات الصداقة عندما يكون الأمر متعلقاً بمطالبات مالية. ومع ذلك فقد كنت أظفر بمعظم ما أحتاج إليه. في هذه الأثناء كانت المؤسسة العامة للكهرباء قد أنارتْ ما يقرب من ألفي قرية صغيرة. في هذه المرحلة، بعد ست سنوات من إنشاء الوزارة، وفي هذه المرحلة فقط ، بدأ الناس يتحدّثون عن الوزير " الناجح ". هنا عبرة للإداري

الناشيء: إذا كنتَ تريد النجاح فثمنه الوحيد سنواتٌ طويلة من الفكر والعرق والدموع.

لو سألني سائل عن أهمّ ما تم في قطاع الكهرباء خلال فترتي لقلت: عند تعييني وجدت مائة شركة ضعيفة هي، على ضعفها، أقوى من جهاز الدولة الذي يشرف عليها، وعندما تركتُ الوزارة تركتُ، أربع شركات قويّة هي، على قوّتها، خاضعة لرقابة كاملة من هذا الجهاز. لم يكن الإنجاز الذي تحقق إنجاز فرد؛ كان إنجاز دولة.

آن الأوان للإنتقال إلى القطاع الآخر: الصناعة. أودّ أن أبدأ بأكثر الجوانب سهولة: الصناعات التي يقيمها القطاع الخاص. إحقاقاً للحق، يجب أن أذكر، في البداية، أنّي هنا مضيت في الطريق الذي بدأه أسلاف كرام دون تغييرات تذكر سوى تلك التغييرات المرتبطة بالأسلوب الإداري المختلف. استمرّتْ وكالة الوزارة لشئون الصناعة تؤدّي المهام التي كانت إدارة الصناعة في وزارة التجارة والصناعة مسئولة عنها، واستمرّ الزميل أحمد التويجري مسئولاً عن القطاع. كانت مهمّة الوزارة تجاه المصانع التي يبنيها القطاع الخاص متعدّدة الجوانب: منح الترخيص اللازم لإقامة الصناعة، إصدار الترخيص اللازم عندما يكون هناك رأسمال أجنبي، منح أرض في المنطقة الصناعية، إعفاء واردات المشروع من الرسوم الجمركية، فرض الحماية الجمركية (رفع الرسوم على البضائع المماثلة) في الحالات التي تستدعي الحماية، متابعة التمويل مع صندوق التنمية الصناعية، وتشجيع الصناعة الوطنية في كل مجال. إلى هذه المهمة سوف انتقل، الآن ، بشيء من التفصيل.

لنبدأ بالترخيص. ينصّ النظام على أنه لا بُدّ من صدور ترخيص وزاري لأيّ مشروع صناعي قبل أن يبدأ في ممارسة نشاطه. جرى العمل في الماضي على أن تمنح الوزارة الترخيص في الحالات التي تقتنع فيها بجدوى المشروع، وتحجبه في الحالات التي لا تتضّح لها فيها الجدوى، وفي الحالتين لا يقوم حكمها إلاّ على تقييمها الذاتي. بمعنى آخر، كان بوسع الوزارة أن تمنح

الترخيص عندما تريد وتحجبه عندما تريد. عندما جئت قلبت هذا الوضع رأساً على عقب: قرّرتُ أن على الوزارة أن تعطي الترخيص لمن يطلبه بصرف النظر عن إقتناعها ما لم يكن هناك مبرّر للرفض، وقررت أن المُبرّر الوحيد للرفض هو وجود مصانع قائمة، أو تحت الإنشاء، تغطّي حاجة السوق. في الماضي كانت الإدارة كثيراً ما ترفض الطلب لمجرّد أنها أصدرت عدداً من التراخيص يغطي حاجة السوق. إلا أن التجربة أثبتت أنه لا ينفذ من التراخيص التي تمنح سوى نصفها، ولهذا ربطتُ الرفض بالمشاريع القائمة لا المُرخّص لها. كان لا بد من بعض الوقت والجهد لتثقيف الجهاز. كنت أكرّر، في إجتماع مع الزملاء بعد إجتماع، أن المواطن حرّ في إستخدام أمواله. وإذا قرر أن يستثمرها في الصناعة فهذا شأنه وحده، وشأننا نحن تقديم المشورة والعون والمساعدة.

لاحظتُ أن قرار الترخيص، في بعض الحالات ، لا يصدر إلا بعد عدّة أسابيع من تقديم الطلب، وفي بعضها، بعد عدة شهور. لم يكن هذا التأخير مقبولاً أو معقولاً. بالإستقصاء عن السبب، تبين أن العامل الرئيسي هو أن الطلب يقدّم إلى القسم المعنيّ غير مستكمل. عندما يبدأ القسم في دراسة الطلب يتبيّن أن بعض المعلومات الأساسية ناقصة. تدور استفسارات ومراسلات ويضيع وقت ثمين في الأخذ والرد. أعددنا نموذجاً مبسّطا يتضمّن كل المعلومات اللازمة، وأصدرتُ قراراً بعدم قبول أيّ طلب لا يستكمل المعلومات التي احتواها النموذج. أصدرتُ قراراً آخر بمحاسبة كل موظّف يتأخر عنده الطلب المستكمل أكثر من أسبوعين . بعدها، بشهادة الأخوة المواطنين العاملين في القطاع الصناعي، لم يتأخر ترخيص واحد. العبرة هنا هي أنه إذا عُرف السبب زال العجب وأمكن معالجة المشكلة . في حالات كثيرة ، تبدأ محاولات العلاج قبل التشخيص. غنيّ عن الذكر، أنه إذا نجحت مثل هذه المحاولات فإن نجاحها لن يكون سوى ضربة من ضربات الحظ السعيد وفي الإدارة لا يمكن الإعتماد على الحظ السعيد.

تنبّهتْ المملكة، قبل معظم دول العالم الثالث، إلى ضرورة إجتذاب رأس المال الأجنبي الذي يجلب معه، عادةً، تقنية جديدة وخبرات جديدة. كان

رأس المال الأجنبي يتّجه إلى عدّة مجالات في المملكة إلا أن أهمها كان المجال الصناعي. هذا هو السبب الذي جعل نظام إستثمار رأس المال الأجنبي يضع أمانة اللجنة المعنيّة بهذا الاستثمار تحت إشراف وزير التجارة والصناعة، ووزير الصناعة والكهرباء فيما بعد. كانت هذه اللجنة تضمّ ممثلين عن الوزارات ذات العلاقة وتنعقد بانتظام، برئاسة الأمين العام، وهو مسئولٌ كبير في وزارة الصناعة والكهرباء. كما فعلتُ مع التراخيص، كنت حريصاً على متابعة قرارات الاستثمار وحريصاً على ألاّ يتأخر قرار واحد. وقع الإختيار على الزميل مبارك الخفرة ليكون أميناً عاماً لهذه اللجنة وقد مارس مهامه بكفاءة ونشاط. كانت اللجنة تجتمع مرّتيْن في الشهر، وأحياناً أكثر من ذلك، وكانت القرارات تصدر بسرعة قياسية، مقارنة بمثيلاتها في الدول النامية وبعض الدول الصناعية. كان بالإمكان للطلب الذي استكمل المعلومات أن ينتهي بالقرار الوزاري اللازم خلال أسابيع قليلة.

كان كلٌّ من نظامّي إستثمار رأس المال الأجنبي، النظام القديم الذي وجدته والنظام الجديد الذي صدر خلال فترتي ، مرناً إلى أبعد الحدود. لم تكن لدينا أيّ عقد في التعامل مع مستثمرين أجانب. كنا نسمح للمستثمر الأجنبي بأن يمتلك نسبة من المشروع وكنا نسمح له بإمتلاك المشروع بأكمله. ولم تكن هناك أي قيود على تحويل الأرباح إلى الخارج. في أيامنا هذه، موسم العوْلمة، أصبحتْ دول العالم الثالث تتبارى في إستدراج رؤوس الأموال الأجنبية. أمّا في تلك الفترة، أيام الحرب الباردة والمدّ الإشتراكي، فإن المملكة كانت من الدول القليلة النامية التي ترحّب بالمستثمرين الأجانب. أذكّر القراء الشباب أن الشراكة مع الأجانب، في تلك الأيام الغابرة، كانت تُعتبر ضرباً من الخيانة القومية لا يقدم عليه سوى الرجعيين.

كان أهم حافز تقدمه الدولة للصناعيين، ولا يزال، هو الأرض. كلُّ من عمل في ميدان الصناعة يدرك أنه من المستحيل أن تقوم صناعة، تتجاوز مرحلة الورش البسيطة، إلا بتوفّر التجهيزات الأساسية الضرورية: الأرض

والطرق والكهرباء والصيانة. كانت الأراضي في المناطق الصناعية مزوّدة بكلّ هذه الخدمات. إيماناً بأهمية هذا الحافز، حرصنا، زملائي في الوزارة وأنا، على تطوير المزيد من المناطق الصناعية. رويتُ فيما سبق قصة الحصول على أرضين كبيرتين أقيمت عليهما منطقتان صناعيتان جديدتان في الرياض والدمام. أقيمتْ منطقة صناعية جديدة في جدة ووُسّعت المنطقة القائمة في مكة المكرّمة. أقيمتْ منطقتان جديدتان في القصيم والاحساء. حجزتْ الوزارة عدداً من الأراضي في عدد من المدن تمهيداً لإقامة مناطق صناعية حال توفرّ الإعتمادات اللازمة. عندما بدأت هذه المناطق تستكمل خدماتها وتظهر بالمظهر اللائق – أهمّ ما في هذا المظهر المصانع الحديثة المنتجة – رأيتُ أن أغيّر اسمها حتى لا تختلط بالمناطق الصناعية الصغيرة التي تخصّصها البلديات للورش في كل مدينة. كان الإسم الجديد، المُدن الصناعية، أقرب إلى تصوير الواقع من الإسم القديم. لا بد أن أقول قبل أن أترك هذا الموضوع أن الفضل الأكبر في إنشاء هذه المدن، تخطيطاً وتنفيذاً وإدارة، يعود إلى الزميل أحمد التويجري ورفاقه في وكالة الصناعة.

كانتْ قرارات الحماية تصدر بقرار من مجلس الوزراء بناء على توصيةً مشتركة من وزير المالية والإقتصاد الوطني ووزير الصناعة والكهرباء. لم ينشأ أي خلاف في وجهات النظر بين محمد أبا الخيل وبيني على فلسفة الحماية أو تطبيقاتها. كنا نعتقد أنه لا يجب لأيّ مصنع أن يتمتع بالحماية إلا إذا غطّى نسبة كبيرة من إحتياجات السوق لا تقل عن ٥٠٪ بجودة لا تقل عن جودة البضائع الأجنبية. وكنت متفقّيْن على ألا تتجاوز نسبة الحماية ٢٥٪. وكنّا مُتفقيْن أن اجراء الحماية ترتيب مؤقت يجب أن يعاد النظر فيه بصورة دورية. وكنا مُتفقيْن على أنه إذا تعارضت مصالح المستهلكين مع مصالح صناعة ما فإن الأولوية يجب أن تكون لمصالح المستهلكين. الخلاف الوحيد الذي نشأ بيني وبين محمد في هذا المجال كانت نتيجة خطأً " مطبعي ". خط محمّد أبا الخيل عندما يكتب بتأنٍ خط واضح مقروء مثل خطي عندما أكتب بتأنّ، إلا

أن ضغط الأوراق الهائل لم يكن يسمح لمحمد أو لي بالكتابة بتأنٍ. في معظم "التأشيرات" كان خطانا لا يختلفان عن شخبطات الأطباء الشهيرة، و لم يكن أحد سوى الزملاء العاملين في المكتب قادراً على فك ألغاز "التأشيرة". في الحالة التي تحدثتُ عنها كان هناك طلب للحماية إنتهى بموافقة مني وذهب إلى محمد للحصول على موافقته تمهيداً للرفع لمجلس الوزراء. إقتنع محمد بالمبرّرات وكتب على المعاملة " لا ضير من الحماية " . إلا أن الموظف في القسم المختص ترجمها " لا خير في الحماية " . اختفتْ المعاملة حتى أدركنا السبب وأمكن استخراجها ودفعها.

أقامت الدولة صندوقاً للتنمية الصناعية يعطي قروضاً لتمويل المصانع يمكن أن تصل إلى نصف رأس المال وتولّى بنك أمريكي شهير إدارة لصندوق. كان الصندوق يرتبط بوزير المالية والإقتصاد الوطني. وكان مجلس ادارته مكوناً من ممثلين عن الجهات المعنيّة بالصناعة. على خلاف وزارة الصناعة والكهرباء التي لم تكن تتطلّب دراسة جدوى مفصّلة كان الصندوق حريصاً على إسترداد قروضه، وكان لا يعطي قرضا إلا بعد دراسة شاملة ومستفيضة تغطي جوانب المشروع كلها. كانت وزارة الصناعة والكهرباء تساعد المصانع على الحصول على القروض عن طريق تزويدها بدراسات الجدوى التي يعدّها مركز الأبحاث والتنمية الصناعية بسعر يقل عن التكلفة الحقيقية. كانتْ بعض المشاريع تنتظر فترة طويلة، عدّة شهور أحياناً، قبل الحصول على القرض. إلاّ أن هذا التأخير، الذي كان يزعجني كما يزعج أصحاب المصانع، لم يَخلُ من فوائد. كانت دراسة الصندوق تساعد صاحب المشروع على معرفة نواحي الضعف في مشروعه. يمكن القول، بصفة عامة، أن الصناعيين السعوديين كانوا يركزّون على الجانب المتعلق بالتمويل والإنتاج ولا يعلّقون أهمية كافية على النواحي المتعلّقة بالإدارة والتسويق والإعلان وضمان الجودة. أعتقد أن الصندوق، بالإضافة إلى دوره التمويلي الهام، كان له دور رائد في تزويد أصحاب المصانع بالمهارات اللازمة للمنافسة في سوق حر مفتوح.

كنتُ حريصا على أن تستمرّ المصانع في تحسين انتاجها. اقترحتْ الوزارة إنشاء جائزة الملك للمصنع المثالي ووافق الملك خالد. كانت هذه الجائزة تُعطى للمصنع الذي تتوفرّ فيه كافة المتطلبات التي ينبغي توفرها في مصنع حديث، وكان نظام الموازنة بين المصانع دقيقا وموضوعياً. كان هناك جائزة ثانية من وزارة الصناعة والكهرباء وجائزة ثالثة من مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. أوجدتْ هذه الجوائز روحاً من المنافسة الإيجابية البنّاءة وكان عدد المصانع المتقدّمة للجوائز يتزايد سنة بعد سنة.

بعد ذلك، كان على الوزارة ان تساعد المصانع على تسويق منتجاتها. ما الفائدة في مصانع حديثة تنتج بضائع ممتازة لا يشتريها أحد؟ كانت المعركة الأولى التي واجهتنا مع أذواق الناس. من طبيعة الناس، في المملكة وفي كل مكان، أن يتعلّقوا بمنتجات لها أسماء معروفة. عندما يدخل الإسم كل منزل مثل " البيبسي كولا " أو " الكلينكس " أو " التايد " تصبح منافسته ضربا من المستحيل. كان المستهلك السعودي متعوّداً على بضائع ذات أسماء معروفة، كلها مستوردة، وعندما بدأت البضائع السعودية تدخل السوق، بإستحياء في البداية، وبكثافة فيما بعد، لم تجد من المستهلكين ما كانت تستحقه من إقبال. كان لا بدّ من عملية توعية شاملة تتمّ بمختلف الطرق وكان لا بدّ لوزارة الصناعة والكهرباء أن تبدأ بنفسها. كان أثاث أول مكتب لي صناعة وطنية بأكمله، وكنتُ أذكر هذه الحقيقة لكل زائر سأل أو لم يسأل. في مبنى الوزارة حرصنا على إستخدام أكبر قدر ممكن من المواد الخام المحلية وكان معظم الأثاث من إنتاج مصانع وطنية. لعبتْ معارض الصناعة الوطنية التي كانت تُنظّم باشراف مركز الأبحاث والتنمية الصناعية دوراً كبيراً في تعريف المواطنين بالصناعة المحلية. كان الإقبال على هذه المعارض هائلاً وكانت المبيعات ضخمة. أقمنا " أسبوع الصناعة الوطنية " الذي يبدأ بمسيرة ضخمة من السيارات تنطلق من إمارة الرياض وعلى كل سيارة نماذج جميلة ترمز إلى هذه الصناعة أو تلك. خلال هذه الأسبوع كانت وسائل الإعلام تتحدث

عن منجزات الصناعة الوطنية، وكان الطُلاّب في المدارس يكتبون مواضيع الإنشاء عن الصناعة الوطنية، وكان عدد كبير من المصانع يُفتتح. كلّفتْ الوزارة شركة متخصّصة بإعداد فيلم وثائقي عن الصناعة السعودية باللغتيْن العربية والإنجليزية ودفعت بعض المصانع الكبيرة التكلفة. كان التلفزيون يعرض هذا الفيلم بصورة دورية. كنتُ حريصاً على أن تكون الهدايا التي أقدّمها للوزراء الضيوف من الصناعة الوطنية. بالإتفاق مع وزارة المالية والإقتصاد الوطني تمّ رصد مبلغ مليون ريال في ميزانية الوزارة وكنا نستخدمه في شراء منتجات وطنية تهدى إلى المسئولين ورجال الإعلام وتُوزّع على المساهمين في المؤتمرات المنعقدة في المملكة. كان لهذه التوعية، التي لعبت وسائل الإعلام فيها دوراً مشكوراً، أثرها في اجتذاب المستهلك إلى الصناعة السعودية. في بعض القطاعات، الحليب ومشتقاته على سبيل المثال، أصبح المستهلك يفضّل الصناعة الوطنية على المستوردة. بعد ذلك اتسعتْ الآفاق أمام الصناعة السعودية وبدأت تغزو الأسواق العالمية. كم كان فخري بالغاً وأنا أرى، في معرض صناعي سعودي أقيم في لندن منذ بضع سنوات، مبيعات بملايين الجنيهات.

وكانت المعركة الثانية مع الجهات الحكومية التي لم تتعوّد التعامل مع الصناعة الوطنية (لأنها كانت غير موجودة !). في هذا المجال كانت وزارة المالية والإقتصاد الوطني متعاونة إلى أبعد الحدود. نصّ نظام المشتريات الحكومية الجديد الذي أعدته تلك الوزارة في منتصف السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية) على إمكانية التعاقد المباشر مع المصانع الوطنية، وعلى حصر المنافسة بينها في الحالات التي تسمح بذلك، وعلى تفضيل البضائع المحلية على المستوردة حتى حين تكون أسعارها أعلى بنسبة معينة. إلا أن التقدّم في هذا الميدان كان بطيئاً حتى تبيّن السبب. كانت العلة تكمن في المواصفات الفنيّة للمشاريع التي لا تذكر شيئا عن مواد منتجة محلياً. وكانت المعركة الثالثة مع المكاتب الاستشارية الأجنبية. من طبيعة الأمور أن يضع

المكتب الاستشاري الأجنبي مواصفات المُنتجات المصنوعة في بلده، سواء كانت أمريكية أو فرنسية أو بريطانية. كان هذا الوضع مقبولا يوم لم تكن هناك منتجات صناعية سعودية ولكنه لم يعد مقبولاً بعد وجودها. بسلاح الإقناع حينا، وبسلاح التشريع أحياناً، استطعنا حملْ هذه المكاتب على تضمين المواصفات التي تضعها منتجات سعودية. لم ننجح كل النجاح، والطبع يغلب التطبّع، إلا أنه بمرور الزمن ومع زيادة المصانع السعودية لم يعد وجود منتجات سعودية في مواصفات المشاريع الحكومية بالأمر الغريب.

بالإضافة إلى كل هذه الجهود الرسمية لتشجيع الصناعة الوطنية كان هناك اللوبي الشخصي. كنت أكتب رسائل شخصية إلى مسئول بعد مسئول أرجو إستخدام منتج سعودي ما في مشروع معيّن. وكنت، كلما تطلّب الأمر، أذهب بنفسي لزيارة المسئول ورجائه. غني عن الذكر أن هذا " الهجوم " الشخصي كان يحقق مالا تستطيع المراسلات الرسمية تحقيقه. لا بد أن أذكر هنا، بالتقدير الخاص، موقف هشام ناظر في كل المشاريع التي طرحتها الهيئة الملكية كان هشام يصر على إعطاء الأولوية المطلقة لمنتجات الصناعة الوطنية وللمصانع الوطنية.

بالإضافة إلى هذه المساعي الإيجابية، أعتقد أنني خدمت الصناعة الوطنية خدمة جُلّى ببعض المواقف السلبية. لا بد من توضيح . القرار الصحيح ليس، بالضرورة، قرارا بالمضي في تنفيذ شيء ما. قد يكون القرار الصحيح قتل شيء ما في المهد. عندما توليّت الوزارة وجدت القسم المختص قد أعدّ مشروع نظام جاهز للرفع إلى مجلس الوزراء. كان النظام يحمل إسماً بريئاً هو "السجل الصناعي" وكان يستهدف غرضاً بريئاً هو تزويد الوزارة بسجلّ كامل عن مصنع. أودّ أن اذكّر القاريء بالمثل الذي سبق أن ضربته عن وزير صناعة يقر تشريعاً. يعتقد أنه يسهّل حركة القطاع الخاص والحقيقة أنه يشلّها. لم يراودني الشك أن الزملاء الذين وضعوا المشروع، وقد جمعوه من عدة تشريعات عربية، كانوا يعتقدون أنهم يخدمون الصناعة الوطنية. و لم

يراودني شك بمجرد قراءة المشروع أنه لو أصبح تشريعاً لخضعتْ المصانع التي يقيمها القطاع الخاص لتدخّل بيروقراطي مستحكم قادر على خنقها في أي لحظة. هل أنا بحاجة إلى أن أضيف أن المشروع كان عندما غادرت الوزارة لا يزال يغط في قبر عميق؟ بدلاً من تشريعات جديدة أدخلنا في الوزارة " بنك معلومات " عن المصانع يمكّن المسئولين من الحصول على المعلومات التي يريدونها في دقائق. كانت الوزارة من أوائل الوزارات التي أدخلت الكمبيوتر في أعمالها اليومية عن طريق بنك المعلومات هذا.

كنتُ حريصاً كل الحرص على أن تظلّ الأنياب البيروقراطية الحادة بعيدة كلّ البعد عن عنق الصناعة الغضّ. ذات يوم، اكتشف زميل في جهة حكومية مادة نظامية تتعلّق بمتابعة الخطة الخمسية. وفسّر الزميل هذه المادة على نحو كان كفيلا بالسماح له ولجهازه بالتدخّل حيث يشاء ومتى يشاء إستنادا إلى "النظام ". فُوجئت ذات يوم برسالة منه يطلب فيها أن تُوجّه الوزارة إلى كلّ مصنع قائم في المملكة أمراً بالتعاون التام مع جهازه واعطائه كل المعلومات التي يطلبها، بما في ذلك أرقام الربح والخسارة. عبثاً حاولت أن اشرح للزميل الكريم أني، وأنا الوزير المسئول مباشرة، لا أسمح لنفسي بالإطلاع على أسرار تجارية كهذه. تكرّر إلحاح الزميل وتكرّر رفضي حتى أخبرني أنه، إذا لم توافق الوزارة على طلبه، فسوف يقوم بإرسال " مفتشين " إلى المصانع مباشرة. ذهبت إلى ولي العهد، في فترة ما بعد الظهر المعتادة، أنقل إليه ما حدث. كان رأي الأمير فهد متطابقاً مع رأيي، وإستغرب تصرف الزميل وطلب مني أن أترك الموضوع له. بعدها ترك الزميل الكريم المصانع وشأنها، ولعلّه شغل نفسه، وجهازه، بقطاع أقل قدرة على حماية نفسه.

أود أن أستطرد ، هنا، فأقول إنه لا الأمير فهد، ولا مجلس الوزراء، كان حريصاً على إصدار تشريع جديد كل يوم. كان وليّ العهد يكرّر دائماً "إتركوا الناس تتنفس " " ولا تكتموا أنفاس الناس " ، و " دعوا الناس تتحرك ". كان أثقل شيء على نفس ولي العهد، وعلى نفوس الوزراء إصدار

نظام جديد يحتوي على قيود جديدة أو عقوبات جديدة [1]. قال لي أحد المواطنين ذات يوم: " كل مرة تصدرون فيها نظاماً جديداً تنشأ رشوة جديدة! " من حسن حظ المواطنين أن مجلس الوزراء كان متعاطفا، على نحو أو آخر، مع المشاعر التي عبّر عنها هذا المواطن.

قبل أن أترك موضوع الصناعات التي يقيمها القطاع الخاص لا بُدّ أن أقول أن تساهل الوزارة في منح التراخيص كانت له، في بعض الأحيان، سلبياته. إندفع المستثمرون إلى مجالات كانت، وقتها، مربحةً للغاية دون التفكير في المستقبل. كان من ضمن هذه المجالات البيوت الخشبية مُسبّقة الصنع (البريفاب) والبيوت الأسمنتية مُسبّقة الصنع (البريكاست). في كل مكان كان هناك طلب شديد على منازل تُبنى في أسرع فترة ممكنة وكان الجواب في هذه البيوت. كان من الواضح لنا، زملائي في الوزارة وأنا، أن هذه الفورة ستهدأ بعد حين، ويعود الناس إلى البيوت " الطبيعية " التي تُبنى، وفق مواصفات فردية، بالطريق التقليديّ. إلا أن عدداً من المستثمرين أصرّوا، رغم تحذير الوزارة، على بناء المزيد من هذه المصانع. في البداية، كان الطلب لا ينقطع وكانت الأرباح مجزية. تدريجياً بدأ الطلب ينحسر عن مصانع "البريفاب" أولاً ثم عن مصانع " البريكاست " وتعثّرتْ هذه المصانع، الواحد بعد الآخر. لم يكن بوسعي سوى أن أردّد مع الشاعر العربي القديم: " رأيت لهم رأيي بمنعرج اللوى ".

ومن الصناعات التي اندفع إليها المستثمرون اندفاعاً جنونياً صناعة المياه "الصحيّة". لا بدّ أن أوضح أن هذه المياه رغم إسمها "الصحي" كانت مجرد مياه معقّمة لا تكاد تختلف في شيء عن الماء العادي. إلا أن الماء العادي المتوفر في البيوت، لم يصل، في تلك الفترة إلى المستوى المطلوب من النقاء وكان الكثيرون

---

١. رحم الله عمر بن عبد العزيز الذي قال " تحدث للناس أقضية بقدر ما يحدثون من فجور ".

يحرصون على استخدام المياه " الصحية ". أعتقد، بدون مبالغة، أن الوزارة تلقّتْ مئات الطلبات بإقامة مصانع لهذه المياه. كان كل من يملك نبع ماء في المملكة يتوهّم أنه يملك منجم ذهب. لم يكن بوسع الوزارة إغراق السوق بطوفان من هذه المياه. اتخذنا قراراً بالترخيص بمصنع في كل منطقة من مناطق المملكة (بحيث تكون الأولوية في الترخيص طبقاً للأولوية في تقديم الطلب) ثم أوقفنا إعطاء التراخيص. لو لم نفعل ذلك لتحوّلت " مناجم الذهب " إلى هوّة بلا قرار، تشرب الأموال المستمرة ولا تعطي شيئاً.

أعود الآن إلى ابنتي المفضلة - بعد إبنتي الحقيقية - " سابك ". كلّ الكيانات التي عاصرتها قريبة من قلبي، والكيانات التي نشأت بمبادرة مني قريبة إلى قلبي أكثر، ولكن " سابك " تحتلّ موقعاً خاصاً لا ينافسها فيه منافس. من ناحية، بدأت " سابك " معي و لم تكن هناك، قبلي، بدايات من أي نوع. من ناحية ثانية، عاصرت ولادة " سابك " ثانيةً فثانية: كتبتُ المُسودّة الأولى لنظامها بخط يدي، وراجعتُ المسودّة النهائية مع الصديق الدكتور مطلب النفيسة، رئيس شعبة الخبراء، كلمة كلمة. من ناحية ثالثة، لم تعكس أيّ مؤسّسة فلسفتي في الإدارة كما عكستها " سابك". حتى الإسم، كما أسلفت، كان من اختياري. إلا أن " سابك " وُلدتْ بعد الوزارة بأكثر من سنة. ماذا حدث قبل ذلك؟

جاءت المشاريع من " بترومين " على هيئة دراسات ضخمة في ملفّات تملأ غرفة كبيرة و لم يجيء معها موظّف واحد. ماذا يفعل وزير جديد بغرفة تكتّظ بدراسات عن مشاريع تبلغ تكلفتها آلاف الملايين؟ أين يبدأ وكيف يبدأ؟ من أين يأتي بالقوة البشرية المؤهّلة القادرة على التعامل مع هذا التحدّي الهائل؟ جاءت فرقة الإنقاذ من مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. أنشُيء هذا المركز في منتصف الستينات الميلادية (الثمانينات الهجرية)، بالتعاون مع الأمم المتحدة، لتقديم العون للقطاع الصناعي على هيئة دراسات وأبحاث وخدمات ميدانية متنوعة. كان من حسن حظ المركز أن

تولى إدارته حين نشأته مسئولان على درجة عالية من الكفاءة، المهندس محمود طيبة مديراً عاماً والأستاذ ناصر الصالح نائباً للمدير العام . نجحتْ إدارة المركز في إستقطاب عدد من الشباب السعودي المؤهّل وتمكّنت من إبتعاث عدد آخر للحصول على الماجستير والدكتوراه. عندما تلفّتُ حولي أبحث عن شباب مؤهّل يتولّى متابعة المشاريع الصناعية وجدت بغيتي في المركز. شكّلتُ " وحدة المشاريع الجديدة " برئاسة المهندس عبد العزيز الزامل، وكان وقتها نائباً للمدير العام، وأوكلت إليها مهمّة الإشراف على هذ المشاريع. كان هذا العدد الصغير من الشباب الدعامة التي قامت عليها " سابك " ، و لايزال بعضهم، حتى اليوم، يشكّلون القيادة العليا فيها[1].

هل يستطيع وزير بالغة ما بلغت كفاءته أو حكمته أو خبرته – فضلاً عن وزير جديد – أن يبتّ في مشاريع عملاقة لم تشهد لها المنطقة مثيلاً؟ قلتُ، ولا أفتأ أكرر، أن معرفة نواحي الضعف هي الخطوة الأولى نحو بناء القوة. رأيتُ أن أستعين بجهة محايدة تملك من الخبرة ما يمكنها من إعطاء رأي موضوعي في جدوى هذه المشاريع. إتجّه تفكيري إلى البنك الدولي في واشنطن. إلا أنه كانت هناك مشكلة كبرى. لم يسبق للبنك الدولي ، في تاريخه، أن قام بدراسات من هذا النوع لصالح حكومة من الحكومات. كانت كلّ الدراسات التي يجريها البنك لحسابه وتقتصر على مشاريع يموّلها البنك، معظمها من التجهيزات الأساسية. كانت المملكة قد بدأت تساهم مساهمة ملموسة في تمويل البنك وأعطتْها هذه المساهمة قدرة تفاوضية لا يستهان بها عند التعامل مع البنك. لجأت إلى محمد أبا الخيل الذي تحمّس للفكرة، لم يكن باعتباره الوزير المسئول عن المال العام أقل حرصاً مني على معرفة المشاريع المجدية من غيرها، واستخدم كل نفوذه مع البنك. سافرت إلى واشنطن لمقابلة روبرت ماكنمارا رئيس

---

١. تضم مجموعة " آباء " سابك الذين كانوا وقتها شباباً، بالإضافة إلى عبد العزيز الزامل إبراهيم بن سلمة وناصر الساري ومحمد الماضي وأحمد المدني وإدريس طيري.

البنك الدولي، وقتها، واستخدمتُ كل قدراتي على الإقناع. بعد تردّد شديد، وضغوط أشد، وافق البنك الدولى على الطلب وقرّر تخصيص فريق عمل متكامل يدرس جدوى كل مشروع. عندها، وعندها فقط، أمكنني أن أتنفسّ الصعداء واثقاً أن أي قرار سوف يتخذ سوف يكون مبنيّاً على أساس موضوعي متين.

في هذه الأثناء كنا ندخل مواجهة عنيفة مع عدّة شركات كانت تطمع في الحصول على عقود لبناء المصانع دون أن تتحمّل أيّ مسئولية عن أداء هذه المصانع. كانت فلسفتنا قائمة على مبدأ " المشاركة " ولم تكن هذه الفلسفة تتيح لنا أن نتعامل إلا مع شركاء. جاء هذا الموقف صدمة كبرى لشركات المقاولة - ولوكلائها ! - ولكننا لم نتزحزح عنه قيد شعرة. تمّتْ كل مشاريعنا الكبرى بالإشتراك مع شركات عالمية بحيث يملك كل فريق ٥٠٪ من المشروع. لِم الإصرار على المشاركة؟ أنقل من محاضرة ألقيتها في تلك الفترة : " نحن نتعامل مع هذه الشركات لأننا بحاجة إلى ثلاثة أشياء تملكها هذه الشركات ونحن لا نملكها: هي تملك التكنولوجيا ونحن لا نملكها، وهي تملك وسائل التدريب ونحن، حتى الآن، لا نملكها، وهي تملك منافذ التوزيع ونحن لا نملكها " [١].

عندما وُلدتْ " سابك " وقع اختياري على عبد العزيز الزامل ليكون نائب الرئيس والعضو المنتدب ، وإلى عبد العزيز وزملائه الأوائل يعود الفضل الأكبر في تحويل " سابك " من وليد صناعي يحبو إلى عملاق صناعي يمشي بثقة في العالم مع عمالقة الصناعة[٢] . كانت نظرتي، في معظم الأمور الرئيسية، متطابقة مع نظرة عبد العزيز. كانت هناك عدة قرارات استراتيجية حدّدتْ مسار " سابك " منذ يومها الأول. القرار الأول ، أن تكون

١. **التنمية وجها لوجه**، مرجع سابق، ص١٢٧.

٢- كانت بهجتي بالغة وأنا أقرأ، خلال كتابة هذا الكتاب، أن " سابك" أصبحت واحدة من خمسمائة شركة صناعية هي الأكبر في العالم كلّه.

حدّدتْ مســار " سابك " منذ يومها الأول. القرار الأول ، أن تكون المسئولية كاملة في يد الشباب السعودي العامل في " سابك " لا عند موظفين ولا خـبراء ولا مستشارين أجـانب. لم أكـن ، وقـد وصلـت إلى الـوزارة في سـن الخامسـة والثلاثين، أرى ما يحول دون تولّي شاب في الثلاثـين موقعاً قيادياً في "سـابك" (وبعد ذلك في شركة من شركاتها). كنتُ واثقـا أنـه مـع الثقـة سـوف تجـيء القدرة على تحمّل المسئولية، وهذا ما حـدث. أثبـت كـل الشباب، كلّهـم بـلا إستثناء، أنهمّ كـانوا علـى مستوى المسئولية . القـرار الثـاني، أن "سـابك" لـن تستغل وضعها كشركة لتعطي رواتب خيالية تجذب إليهــا الكفـاءات المطلوبـة. من ناحيـة، كـان أيّ قـرار مـن هـذا النـوع سيخلّ بـالتوازن في سـوق العمالـة المؤهلة. ومن ناحية ثانية، كانت هذه الرواتب ستجذب كـل العنـاصر، النشـطة وغير النشطة، الصالحة وغير الصالحـة. كنـتُ أريـد أن تكـون فلسـفة "سـابك" شبيهة بالفلسفة التي تحكم عمل الشركات اليابانية: لن نغريك بـالدخول ولكـن إذا دخلـتَ فسـوف نغريـك بالبقـاء. كنـتُ أريـد أن تكـون الحوافـز متدرجــة ومتصاعدة ومتمشية مـع مستوى الأداء. لا أحصـي الشـباب الجـامعيين الذيـن غادروا مكتبي منهولين، وربما ساخطين. كانوا يسألون : " مـا هـي المزايـا الـتي ستقدمها لنـا " سـابك " ؟ " وكنـت أردّ: " المزايـا؟ لا توجـد مزايـا سـوى الإرهاق! ". وكان القرار الثالث أن النوعيّة تغني عن الكميـة. لم أُردْ "لسـابك" أن تكون كياناً متضخماً مترهّلاً يعجّ بالمئات ثم بالآلاف. كل مــن رأى حجـم المشاريع الكبير وعدد الموظفين الصغـير كـان يصـاب بـالذهول. إلاّ أن المغـامرة نجحت، وأغنتْ النوعيّة عن الكميّة. وكان القـرار الرابـع أن " سـابك " شـركة بكل ما تحمله الكلمة من معنـى، يجـب أن تتصـرّف كمـا تتصـرّف الشـركات ويجب أن يفكرّ كل من فيها كمـا يفكـرّ أصحـاب الشـركات. لم يكـن هـدفي إنشاء مؤسسة حكومية تتهرب من الأنظمة مستترة باسم الشـركة. كـان هـدفي إنشاء شركة تجاريّة لا توجد بينهـا وبـين مؤسسـات الحكومـة أي شـبه. كنـت عندما أدخل مبنى "سـابك " – وكنت أدخّله مـرة في الأسبوع علـى الأقـل –

أذكّر نفسي أني لا أدخله وزيراً ولكن رئيسا لمجلس إدارة شركة تجارية [١].
من اليوم الأول، لم يكن هناك تفكير بيروقراطي، ولا مُنظّماتٌ هَرمية بيروقراطية، ولا تسميات بيروقراطية. هل هذا مشروع مربح أو غير مربح؟ كان هذا هو السؤال، ولا سؤال غيره. وكان القرار الخامس أن الشركة لا بُدّ أن تعمل بروح الفريق. ولكي توجد روح الفريق يجب أن يشعر كل من يعمل في الفريق أن دوره لا يقل أهمية عن دور أي لاعب آخر، بل عن دور قائد الفريق. ولكي توجد روح الفريق لا بد أن تكون هناك نقاشات واسعة حرة قبل الوصول إلى قرار. أسجّل هنا، بلا مبالغة، أن المهندس السعودي الشاب الذي كان مسئولاً عن متابعة مشروع من مشاريع " سابك " كان لكلمته من الوزن، فيما يخص هذا المشروع، ما لكلمة الوزير. كان القرار السادس، والأهمّ، هو ألا يعمل في "سابك" سوى المؤمنين بحلم "سابك": نحن قادرون على اقتحام ميدان التصنيع، وإقتحامه بثقة وإصرار. لم يكن في المؤسسة الوليدة مكان للمتردّدين أو الخائفين أو المتشائمين وأشهد أني لم أجد في "سابك " متردداً واحداً أو خائفاً واحداً أو متشائماً واحداً.

في الأثناء التي كانت " سابك " تولد فيها كانت هناك مؤسسة رائدة رائعة أخرى تولد: " الهيئة الملكية للجبيل وينبع "[٢]. نشأتْ الفكرة في وزارة التخطيط وتبنّاها الأمير فهد الذي أصبح رئيس الهيئة، وتولّى شئونها اليومية هشام ناظر الذي أصبح نائباً للرئيس. كانت مسئولية الهيئة الملكية أن تتولّى إقامة كافة المرافق اللازمة لبناء الصناعات في كل من الجبيل وينبع؛ وفي

---

١. بدأتْ " سابك " في مبنى مستأجر متواضع. أذكر أن صحفياً بريطانياً زارنا، أيامها، وكتب أنّه دخل مبنى ضيّقاً في زقاق صغير فوجد بضعة شبّان يزعمون أنهم سيقيمون أضخم المجمّعات البتروكيماوية في المنطقة. لا تعليق!

٢. على الراغبين في الحصول على تاريخ شامل للهيئة الملكية الرجوع إلى :

Pampanini, Andrea H. Cities From The Arabian Desert: The Building Of Jubail And Yanbu In Saudi Arabia (London, Praeger, 1997).

سبيل تحقيق هذا الهدف أُعطِيَت كلّ الصلاحيات اللازمة. وهكذا أصبحنا أمام "جهة مسئولة واحدة تخطّط للعملية من ألفها إلى يائها. تخطّط للمياه وتخطّط للكهرباء، وتخطّط للطرق، وتخطّط للسكك الحديدية " [1]. بوجود الهيئة أمكن أن تنمو الصناعات جنباً إلى جنب مع توفر المرافق " لا تسبق الصناعات المرافق ولا المرافق الصناعات" [2].
من حسن حظ الصناعة أن هشام ناظر لم يكن يفكر بطريقة بيروقراطية: لم ينس قط، أن الهيئة الملكية أقيمت لخدمة الصناعة (وليس العكس !) وكان التنسيق بيننا عميقاً ومستمراً وفعّالاً. نتيجة كفاءة الهيئة الملكية وكفاءة "سابك" والتنسيق بينهما استغرقت فترة بناء مصنع الحديد والصلب بالجبيل، وطاقته مليون طن سنوياً، ثلاث سنوات [3] . واستغرق بناء مصنع مماثل بطاقة مماثلة في الجزائر تسع سنوات وفي ليبيا عشر سنوات، رغم توفر الاعتمادات المالية الكافية في البلدين.

بعد استكمال إنشاء " سابك " كان أوّل شيء حرصنا عليه هو أن نستبعد، نهائياً، المشروعات غير المجدية. بعد دراسة مفصّلة ؛ قررنا صرف النظر عن كل مشاريع " البتروبروتين ". كانت الفكرة في هذه المشاريع أنها تستخلص من المواد الخام البترولية مواداً بروتينية يُمكن استخدامها علفاً للماشية. كانت الفكرة في مرحلة التجارب وكانت تواجه صعوبات فنية وقانونية ضخمة في الغرب. لم أر من الحكمة أن ندخل صناعة يغلب على الظن أنها لن تنجح. بعد دراسة مفصلة أخرى، انتهينا إلى أن مشروع الحديد والصلب، بالحجم الذي كان مقترحاً، قرابة أربعة ملايين طن، كان يفوق الطاقة الاستيعابية للسوق السعودي دون وجود مجالات واضحة للتصدير. قررنا إنشاء المصنع بربع الطاقة المقترحة على أن تتمّ توسعته، على مراحل، مع نشوء الحاجة. بقيت بعد ذلك المشاريع التي تبيّن بعد الدراسات الأولية جدواها وكان لا بد أن تكون هناك خطوات أخرى تتبع الدراسات الأولية.

١. التنمية وجهاً لوجه ، مرجع سابق ص١٢٦.
٢. نفس المرجع السابق والصفحة.
٣. كتب صحفي أجنبي شَهِد وضعَ حجر الأساس قائلاً: "لم يكن في الصحراء الشاسعة سوى هذا الحجر وقيل لنا أن المصنع سيجهز بعد ثلاث سنوات. مرة أخرى، لا تعليق!.

حقيقة الأمر أنه كانت هناك عدة مراحل قبل إعطاء الضوء الأخضر النهائي لمشروع ما. أنقل من محاضرة ألقيتها في تلك الفترة " إني لا أبالغ إذا قلت لكم أنني لا أعتقد أن أيّ مشاريع صناعية في أي مكان في العالم دُرِستْ بالكثافة والدقة اللتين تدْرس بهما مشاريعنا الصناعية. نحن نبدأ بدراسات التسويق يقوم بها خبراؤنا وخبراء الشريك المنتظر. وننتقل بعد ذلك إلى دراسة جدوى تفصيلية نساهم فيها مع الشريك المنتظر مستعينين بالعديد من بيوت الخبرة العالمية. ثم تخضع هذه الدراسة لتقييم موضوعي شامل إخترنا له البنك الدولي بإعتباره جهة محايدة تتمتع بخبرة واسعة في تقييم المشاريع الكبرى. ويبقى بعد ذلك الإمتحان الأصعب قرار مجلس الإدارة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وهذا المجلس يضم خمسة من أبرز الإقتصاديين السعوديين" [1] هل أنا بحاجة إلى القول أني، بعد هذا كله، كنتُ أوقّع على عقود المشاريع وأنا مرتاح الضمير؟ وهل يستغرب أحد إذا قلت أنه لم يفشل، بفضل اللّه، مشروع واحد من هذه المشاريع؟ لا يعلم إلا اللّه ماذا كان سيحدث لو كان الوزير خبيراً إقتصادياً وقرّر الإكتفاء بخبرته الشخصية؟ [2].

لم تنته المعركة بدراسات الجدوى والتقييم . كانت المفاوضات مع الشركات " ماراثونية " لا تكاد تنتهي [3]. الخبرة التي اكتسبتها خلال عملي في وزارة الدفاع والطيران أعطتني الثقة اللازمة للتعامل مع الشركات العملاقة. أعاد التاريخ نفسه. جاءت كل شركة ومعها جيش من المحامين. لو

---

١. المرجع السابق، ص١٠٠

٢. كجزء من عملية التعليم المستمر كلّفتُ شركة استشارية بموافاتي بتقرير أسبوعي عن آخر التطورات الصناعية والكهربائية في العالم وكنتُ أقرأه بانتظام.

٣. من المعروف في التحقيقات الجنائية وجود " رجل الشرطة المتشدد." و " رجل الشرطة المتساهل " في دورات من التشدد والتسامح تنتهي بالحصول على تعاون المتّهم. اتفقتُ، عبد العزيز وأنا، على تقسيم الأدوار. كان هو " رجل الشرطة المتشدد" وكنت لا أتدخل إلاّ في مرحلة لاحقة عندما يحقق التشدد كل أهدافه – ويجيء دور التساهل.

إستجبنا للطلبات التي تقدم بها المحامون لأعْفيتْ هذه الشركات من الإلتزام بأيّ نظام من الأنظمة السعودية. كان موقفنا واضحاً وضوح الشمس: على كل شركة عاملة في المملكة أن تخضع لأنظمة المملكة. اختصاراً للوقت والجهد، أعددنا مذكّرة بشروط قانونية موحدة قلنا للشركات أنها لا تقبل التفاوض. بعد جهد جهيد قبلتْ الشركات، وتجرّعت ما كان يبدو، في نظرها، السمّ. لم يكن في "سابك"، في أيامها الأولى، إدارة قانونية. كنت أنا، بكل تواضع، مستشار الشركة القانوني الوحيد!

كان الحافز البترولي من أهم العوامل التي مكنتّنا من إتمام عملية المفاوضات بنجاح. في تلك الأيام كانت أسعار البترول تتصاعد و لم يكن أحد يعرف أين ستتوقف وكان " ضمان الإمداد " الشغل الشاغل لكل الدول ولكل الشركات العاملة في حقل البترول. قلنا للشركات التي كنا نفاوضها أننا سنعطي كل شركة تستثمر في مشاريعنا الصناعية عدداً معيناً من جالونات البترول مقابل كل مليون دولار (بالسعر الذي نحدّده نحن). كانت الشركات حريصة على الحصول على هذا الضمان باستمرار تدفق البترول إليها. لولا هذا الحافز الأساسي، ولولا التسهيلات الأخرى التي قدمتها الدولة ومن أهمها القروض، لما قام مشروع واحد. ما الذي يجبر شركة أمريكية أن تترك تكساس وكاليفورنيا وتستثمر في الجبيل وينبع؟ لا يستثمر أحد في دولة أجنبيةُ حبّاً في سواد عيون أحد، و لم يكن سواد العيون ضمن أسلحتنا في المفاوضات.

برغم هذا كلّه، كانت المفاوضات عملية مليئة بالصعوبات. كان هناك حشد من التفاصيل التي لا بد للشريكين من الإتفاق عليها. لم نكن ننتهي من حلّ مشكلة فرعية حتى نجد أنفسنا أمام مشكلة فرعية جديدة. كانت المعركة غير متوازية. في جانب، تقع أقوى شركات العالم مُزوّدة بترسانة قانونية، وفي الجانب الآخر يقف بضعة شبّان سعوديين في مطلع الثلاثينات من العمر. إلا أن الثقة صنعت المستحيلات. أثبت الشباب السعودي أنهم قادرون على

مواجهة الفريق الذي يجلس على الجانب الآخر من طاولة المفاوضات. استغرقتْ بعض المفاوضات عدة سنوات، وكادت تصل إلى مرحلة الإنهيار أكثر من مرة، إلا أننا تمكّنا ، في كل حالة، من الوصول إلى اتفاق نستطيع أن نعيش معه، نحن والشركاء.

في الوقت الذي كانت فيه معارك المفاوضات على أشدّها كنّا ، زملائي وأنا، نُجرّ إلى مناوشات جانبية للرد على الشكوك التي كانت تثار في الداخل والخارج. تبدو الحملات التشكيكية، من هذا المدى الزمني، غير منطقية وواهية إلا أنها، في ذلك الوقت، كانتْ تؤخذ بكثير من الجدية وكان علينا أن نتصدّى لها بصفة يومية. كان هناك من يقول أن كلّ مشاريعنا الصناعية غير مجدية - سبحان اللّه كُلّها ! - وأثبتت الأيام سخف هذا القول. وكان هناك من يقول أن الصناعات ستجلب معها أعداد هائلة من العمال الأجانب وأثبتت الأيام صحة ما قلناه: التقنية المتطورة لا تحتاج إلى أعداداً كبيرة. وكان هناك من يقول أن الأجانب هم الذين سيديرون هذه الصناعات وأثبتت الأيام أن الخطة التي وضعناها للسعْودة كانت واقعية جداً. كان هناك من يقول أن منتجاتنا البتروكيماوية ستغرق الأسواق وأثبتتْ الأيام صحة ما قلناه: النسبة التي ننتجها لن تغرق أي سوق في أي مكان.

قلت أن لكل موقف ثمنه. لم يكن بالإمكان أن تمرّ هذه السنوات المثخنة بالأزمات دون أن تترك بصماتها على الروح وعلى الجسد. أما ألم الروح فحديثه يطول، وليس هذا موضعه، وأمّا الجسد فقد لقي نصيبه الكامل من العذاب. دخلتُ المستشفى، مرّتينْ، على إثر نزيف حاد في القرحة. في المرة الأولى كان النزيف خطراً و لم توقفه إلا عملية جراحية عاجلة. دخلت المستشفى بعد ذلك أكثر من مرّة بسبب أعراض مختلفة كان الأطباء مجمعين أنها نشأتْ بسبب الإرهاق. ماذا أقول؟ " لولا المشقة ساد الناس كُلّهم "!.

وكان هناك ثمن باهظ لا علاقة له بالصحة، محاولات " إغتيال الشخصية". كنت لا أشكو وأنا أحارب ألف معركة. " على الذي لا يطيق الحرارة أن يغادر المطبخ "، كما يقول التعبير الإنجليزي وكان بوسعي أن أواجه الحرارة. إلاّ أن

البعض لا يكتفون في المعارك بإستخدام الأسلحة المشروعة - الحرب علناً وبوسائل علنية - وهي فتّاكة بطبيعتها، بل يلجأون إلى أساليب غير مشروعة: الدسّ الكاذب والتآمر الرخيص. ما حدث لي في هذا المجال يكاد يندرج ضمن قصص الخيال العلمي لغرابته. أكتفي بحادثة واحدة. أدّى قرار من القرارات التي اتخذتها، لا داعي لتحديده، إلى الإضرار بمصالح مجموعة من الناس. حاول بعضهم إستثارة عدد من أصحاب الفضيلة العلماء على الوزير "الشيوعي" - "الإشتراكي" على أقل تقدير !- و لم تفلح المحاولة. عثروا على مقابلة أجريتها في مطلع عهدي في الوزارة مع صحيفة أمريكية وتحدثتُ فيها عن التنمية . قلت أن التنمية أمر عاجل وضروري بعد حياة البؤس الإقتصادي الذي عاشه إنسان الجزيرة عبْر تاريخه المكتوب كله، هذا التاريخ الذي يتجاوز ثلاثة آلاف سنة. كان الحديث كلّه عن الإقتصاد و لم تكن له علاقة بالدين من قريب أو بعيد. إلا أن المكر الرخيص حاول تحويل ما قلته عن البؤس الإقتصادي إلى نقد للإسلام. كالعادة، كان هناك قميص عثمان يستثير أصحاب النوايا الطيبة، وكالعادة كان السبب الحقيقي لا علاقة له بالقميص. ثارتْ زوبعة كبرى لم تهدأ إلاّ بتدخّل فعّال من ولّي العهد.

ولعلّ من المناسب بعد حديث الأزمات والأمراض أن أتحدث عن جانب من عمل الوزير لم أتطرّق إليه من قبل، وهو الزيارة الرسمية التي يقوم بها الوزير رئيساً للوفد، وليس جزءاً من الوفد. الطقوس لا تكاد تتغير: الإستقبال الرسمي، جلسة او جلستان من المباحثات، وليمة أو وليمتان، ومقابلة مع رئيس الدولة. كان الملك خالد يقول : " إذا وصلت دعوة من بنجلاديش أو الحبشة فإن وزراءنا يعتذرون على الفور. أما دعوات أمريكا وفرنسا وبريطانيا فتقبل على الفور". وكان هذا القول لا يخلو من صحة. إلا أن الزيارات الرسمية ، في مجملها، لم تكن بالشيء الممتع. كان المرأ يقوم بها بحكم واجبه لا رغبه في النزهة.

في الدول العربية، والشرقية عموماً، لا توجد مشاكل بروتوكولية فيما يتعلق بالإستقبال: الوزير المضيف يستقبل الوزير الضيف في المطار. إلا أن

المشكلة تنشأ في عدد من الدول الغربية التي لم يتعوّد وزراؤها استقبال الوزراء الضيوف في المطار (رغم أنهم تعودوا أن يستقبلهم الوزراء المضيفون في المطار، وكانوا يستمتعون بهذا الإستقبال). كنت أنظر إلى الموضوع من زاوية عملية محض: إذا طلبتُ أنا زيارة بلد لبحث أمر ما فيجب ألا أتوقع أي نوع من أنواع الإستقبال الرسمي. أما إذا دُعيتُ دعوة رسمية فأتوقع أن أُعَامل كما أعامِل أنا الضيف الذي أدعوه دعوة رسمية. عندما أستقبلُ وزيراً ما في المطار وهو يزور المملكة بدعوة مني، أتوقع أن يستقبلني في المطار عندما أزور دولته بدعوة منه.

كان الموضوع أحياناً يتعقّد ويوشك أن يتحوّل إلى أزمة. تلقيّتُ دعوة لزيارة فرنسا زيارة رسمية، وظل السفير الفرنسي في المملكة يلح عليّ عدة شهور لقبولها حتى قبلتها، وكان البرنامج المتفق عليه ينص على أن يستقبلني وزير الصناعة الفرنسي في المطار. قبل وصولي بيومينْ اتصلتْ وزارة الصناعة الفرنسية بالسفير السعودي في باريس الصديق الأستاذ جميل الحجيلان، الذي أمضى في المنصب الوزاري قرابة عقد من الزمان قبل أن يعمل في السلك الدبلوماسي، وأبلغته أنه يتعذّر على الوزير إستقبالي في المطار لظروف طرأتْ وأنه سيرسل وكيل الوزارة. تصرّف جميل على الفور. قال لهم أنه إذا لم يكن الوزير في إستقبالي فسوف تُلغى الزيارة. لم أعرف عن هذه الحادثة إلاّ بعد وصولي. كان لموقف جميل الحازم أثره ووجدتُ الوزير في إنتظاري في المطار.

تكرّرتْ القصة مع ألمانيا الغربية. جاءتني دعوة رسمية قبلتها وناقشت تفاصيلها كلها مع السفير الألماني في المملكة. كان من ضمن هذه التفاصيل أن يستقبلني وزير الإقتصاد – الوزير المسئول عن الصناعة في ألمانيا – في المطار. قبل بدأ الزيارة بيومين – دائماً بيومْين ! – اتصلّ بي السفير الألماني وقال إن الوزير سوف يكون مشغولاً جداً بمحادثات سياسية داخلية تتعلّق بإعادة تشكيل التآلف الحاكم وأنه سوف يكلّف وكيل الوزراة باستقبالي. وقعتُ في حرج شديد. من ناحية، لم أكن أود لزيارة رسمية سوف تدور

خلالها مباحثات صناعية هامة أن تُلغى بسبب بروتوكولي. من ناحية أخرى، لم أكن أقوم بهذه الزيارة بصفتي الشخصية، و لم يكن بوسعي قبول موقف ينعكس، سلباً، على سمعة الدولة. كان ولي العهد، وقتها، خارج المملكة وذهبت إلى الأمير عبد الله بن عبد العزيز أطلب التوجيه. إستمع إلى القصة كلها وقال : " إذا لم يستقبلك الوزير في المطار فألغ الزيارة " . أبلغتُ السفير الألماني هذا القرار. عندما وصلت كان الوزير ينتظرني في المطار.

في العادة لا توجد مشاكل من هذا النوع. حقيقة الأمر أن الغالبية العظمى من الزيارات مملّة إلى درجة قاتلة ولا أود أن أسبب للقارىء الملل بالإسهاب في الحديث عنها. إلاّ أنه توجد ومضات ولقطات ضاحكة بين الحين والحين تخفّف وطأة الروتين الجامد. اذكر خلال زيارة رسمية إلى البرازيل أن مرافقنا كان شاباً ظريفاً من وزارة الخارجية البرازيلية. أخذنا، مرة، إلى مطعم فاخر حيث تناولنا عشاء دسماً إستغرق عدة ساعات. اتفقنا، خلال العشاء ، على مداعبته. عندما وصلنا إلى الفندق وجاء يستأذن في الإنصراف قلت له وعلى وجهي كلّ علامات الجدية : " ولكن - إيفان ! - أين العشاء؟ " بدتْ على وجهه علامات الحيرة وبدأ يتمتم : " ولكننا ذهبنا.. " قبل أن يكمل قاطعه عضو من أعضاء الوفد : " العشاء - إيفان ! - العشاء! أكاد أموت جوعاً ! " . عندما بدأ عضو ثالث يطالب بالعشاء كاد إيفان يبكي. عندها، وعندها فقط، إنفجرنا جميعاً نضحك، وضحك إيفان معنا.

وأذكر عدةَ مواقف من زيارة رسمية قمتُ بها إلى السويد، وكان معي عبد العزيز الزامل. كان من ضمن البرنامج زيارة الجمعية الملكية السويدية للفنون والآداب والعلوم، وهي جمعية ذات تاريخ عريق وذات مهام متعددة من ضمنها إختيار الفائزين بجائزة نوبل. إستمعنا إلى شرح مطول عن نشاطات الجمعية. بعد إنتهاء الشرح تكلم عبد العزيز الزامل فأطلق واحدة من الجمل التي يسمّيها الصديق يوسف الشيراوي " الجمل غير المفيدة ". قال عبد العزيز " بوسعنا، إذن، أن نعتبر الجمعية نادياً ثقافياً". قُوبل التعليق

بوجوم، سرعان ما تحول إلى غضب غير مكتوم. تحدّث عضو بعد عضو منكرين أن تعتبر الجمعية العريقة مُجرّد " ناد ثقافي. " كانت شماتتي في عبد العزيز لا تعرف الحدود.

إلاّ أن الشماتة سرعان ما تنقلب على صاحبها، وتورطّتُ في جملة غير مفيدة أسوأ من جملة عبد العزيز. تضمّن البرنامج زيارة إلى دار أوبرا أثرية جميلة. وكانت مديرة الدار ترافقنا وتشرح التاريخ الحافل للدار. بغتة، التفتتْ إليّ وسألتني :" هل تحب الأوبرا ؟ ". كان من المفروض أن أردّ رداً دبلوماسياً، أو غامضاً على أقلّ تقدير، إلا أنني قلتُ على الفور : " الحقيقة أنني لا أحب الأوبرا " . بعدها أصرّت المديرة على معاقبتي. كانت تقول : " إنظر إلى هذا المسرح الجميل. حتىّ الذين لا يحبون الأوبرا لا بدّ أن يعترفوا بجماله". وكانت تقول : " لهذه الدار تاريخ عظيم يعرفه الجميع حتى الذين لا يحبون الأوبرا". وفي نهاية الزيارة قالت: " أرجو أن تكون استمتعت بهذه الزيارة رغم أنك لا تحبّ الأوبرا ". كانت شماتة عبد العزيز أوضح من أن يخفيها.

إلا أن القدر شاء أن تكون لي الضحكة الأخيرة. أخذنا الوزير المضيف في جولة مسائية في ميدان من ميادين استوكهلم انتهى بجلوسنا في مقهى يرتاده الشعراء والأدباء والرسامون المشهورون. كنا، هناك، نشرب القهوة عندما جاء أحد المرافقين وهمس في أذن الوزير المضيف أن هناك معلومات عن قنبلة ستنفجر في المقهى وإن على الزبائن جميعاً مغادرة المقهى على الفور. لم يكد عبد العزيز الزامل يسمع كلمة " قنبلة " حتى هبّ واقفاً على قدميه ونظر إليّ وصاح : " قم! قم! ماذا تنتظر ؟" قلت: " لا ينبغي أن نبدو خائفين. لا بد أن أنتهي من شرب فنجان القهوة ". ظل عبد العزيز يردّد "قنبلة ! قنبلة ! ألم تسمع ؟ " وأنا أتحدّث مع الوزير المضيف حتى انتهى فنجان القهوة وقمت (تبين فيما بعد أن الإنذار كان وهمياً، وهو ما كنت واثقاً منه).

كانت الزيارات الرسمية الوحيدة التي استمتعت بها، حقاً، هي زياراتي للبحرين وكان السبب في ذلك المضيف الصديق يوسف الشيراوي. ليوسف فلسفة رائعة في الضيافة: إتركْ الضيف يفعل ما يريده هو لا ما تريده أنت (كم أتمنى لو تبنّى كل مضيف هذه الفلسفة). خلال زيارتي الأولى سألني يوسف إذا كان هناك شيء معيّن أود عمله. كانت هوايتي ، ولا تزال عندما تتاح لي الفرصة، صيد السمك وقلت له أني أتمّنى أن تتاح لي الفرصة لصيد السمك. وردّ يوسف: " هل تريد صيداً حقيقياً أم صيداً إجتماعياً ؟ " قلت : " وما الفرق ؟ " قال : " إذا كنت تريد صيداً حقيقاً فسوف أمرّ عليك في الفندق قبل الفجر، ونذهب في زورق صغير ، أنت وأنا، ونعود قبل الظهر". قلت : " وماذا عن الصيد الإجتماعي ؟ ". قال : " نذهب في يخت صغير مع مجموعة من الأصدقاء قُبيل الظهر ونتناول غداء فاخراً ونعود في المساء". اخترتُ البديل الثاني ودخل تعبير " الصيد الإجتماعي " القاموس. بعد أن انتهتْ الزيارة نفسها سأل الشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة، رئيس وزراء البحرين، يوسف : "هل أكرمت ضيفك؟ " قال يوسف : " بطبيعة الحال". قال : "هل قدمت له هدية لائقة ؟ " قال يوسف : " هدية ممتازة " سأله الشيخ خليفة: "ما هي ؟ " قال يوسف : " سمكة . سمكة من نوع الكنعد " أُصيب رئيس الوزراء بالدهشة. ظل بعد الحادثة ، بسنين، يردّد كلما قابلته : " سمكة ! سمكة ! تصوّر أنه يقدم لوزير ضيف سمكة. سمكة واحدة !" وكان الشيخ خليفة يضيف : " وأغرب ما في الأمر أنه كان فخوراً بالهدية التي قدّمها !" طرائف يوسف ونوادره تحتاج إلى كتاب منفصل أرجو أن تتاح لي فرصة كتابته مستقبلاً.

أود أن أعرج الآن على جانب من عمل الوزير لم أتطرّق إليه من قبل: رئاسة مجالس الإدارة . كان من قدري أن أكون عضوا في عدد من المجالس، قبل الوزارة، وأن أرأس عدداً منها بعد الوزارة. سر النجاح في قيادة المجالس أمران سهلان/صعبان: التحضير الكامل واحترام مشاعر الأعضاء الآخرين

ورغباتهم. لا يمكن للرئيس أن يدير الجلسة بكفاءة ما لم يكن مستوعباً كلّ مادة على جدول الأعمال إستيعاباً تاماً وما لم يكن قادراً على الإجابة على كل تساؤل يمكن أن يثيره الأعضاءْ. عندما يحضر الرئيس جلسة ما دون استعداد كاف فهناك إحتمال أن تسير الأمور في إتجاه غير الذي يريده أو تنتهي بلا قرارات حاسمة. إلا أن هذا الأمر السهل صعب التحقيق: على الرئيس أن يبذل قبل كل جلسة من الجهد أضعاف ما يبذله أيّ عضو آخر في المجلس.

والأمر الثاني هو إحترام مشاعر الأعضاء ورغباتهم . الرئيس هو أعلى الموجودين منصباً وقد جرت العادة على أن يعامله الأعضاء بقدر كبير من الأحترام. إلاّ أن هذا الإحترام لا يعني أن الأعضاء مستعدّون للتوقيع على بياض، خصوصاً وأن بعضهم يمثل وزارات لها دورها ورأيها في ما يبحث من أشياء. كثيراً ما يكون لعضو أو أكثر رأي مخالف لرأي الرئيس، وليس من الحكمة أن يحاول الرئيس الضغط أو يطلب التصويت. هناك عدة بدائل. بوسع الرئيس أن يطلب من إدارة المؤسسة إعداد تقرير مفصّل عن النقطة موضع الخلاف. وبوسع الرئيس أن يشكّل لجنة من أعضاء المجلس تبحث الموضوع (يستحسن أن تكون برئاسة العضو المخالف !). وبوسع الرئيس، وهذا أضعف الإيمان، أن يطلب التأجيل في البت إلى جلسة قادمة. عندما يتبيّن للرئيس، الذي يجب أن يكون آخر المتحدثين، أن الأغلبية غير موافقة على قرار ما يصبح من واجبه أن يقف مع الأغلبية حتّى عندما يكون هذا الموقف مختلفاً عن الموقف الذي تتبنّاه إدارة المؤسسة. يجب على الرئيس أن يحذر كل الحذر من استخدام عبارات مثل " هذا الموضوع فيه توجيهات عليا " أو " لا بد من الموافقة". وإذا كان الرئيس الذي لا يقرأ جلدول الأعمال لا يستطيع أن يدير الجلسة بكفاءة فإن العضو الذي لا يقرأ جدول الأعمال يسبّب ضغطاً هائلاً على أعصاب الرئيس (وهنا جانب الصعوبة من الأمر السهل / الصعب). الحيلة التي يلجأ إليها، عادة، كل من لم يستوعب الجدول قديمة قدم المجالس الإدارية: طلب المزيد من الدراسات. يجب أن يحذر الرئيس أن يكون رده على طلبات كهذه كردّ رئيس، لن أذكر إسمه، قال لطالب الدراسة : "وما الفائدة؟ أنا واثق أنك لن

تفهمها!" لا بُدّ أن أضيف أن حظي كان سعيداً مع مجالس الإدارة التي رأستها لم أتعرّض لموقف صعب واحد. أرجو أن يكون الإنطباع الذي تركته عند أعضاء هذه المجالس إيجابياً كالإنطباع الذي تركوه معي.

ومن المهام الأخرى التي يستلزمها عمل الوزير تولّي شئون وزارة أخرى بالنيابة. هاك طرفة إدارية شائعة عن الدكتور عبد العزيز الخويطر. تقول الطرفة إن عبد العزيز كتب، بصفته وزيراً للمعارف، رسالة إلى وزير المالية يطلب إعتماداً مُعيّناً وإن عبد العزيز، بعد ذلك، كتب إلى نفسه، وهو وزير مالية بالنيابة، يرفض الطلب. يبدو الموقف غريباً أمام الإنسان العادي: أن يرفض المرأ طلباً لنفسه. إلا أن الكائنات البيروقراطية تعرف أن تصرف عبد العزيز الذي تتحدث عنه الطرفة هو التصرف الإداري السليم. على الوزير بالنيابة أن يتبنى موقف الوزارة التي يشغلها مؤقتاً حتى عندما يختلف عن موقف وزارته الأصيلة. وكل وزير بالنيابة مرّت عليه تجارب عديدة مشابهة : يكتب طلباً ثم يكتب ردّاً بالرفض.

يلجأ الوزير عند اختيار وزير بالنيابة إلى إختيار وزير يتّبع نفس أسلوبه في العمل. إلا أن سليمان السليم خالف هذهِ القاعدة عندما إختارني، مرّتين، لأكون وزيراً للتجارة بالنيابة في غيابه. في المرّتينْ كانت هناك أزمات تموينية شديدة من النوع الذي كان شائعاً في منتصف السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية). لو كان سليمان موجوداً لعالج الأزمتيْن بأسلوبه الدفاعي الهادىء الوقور. إلاّ أنه لم يكن موجوداً،وعالجت الأزمتيْن بأسلوبي الهجومي، مستعيناً بسيارات نجدة طلبتها من الأمير نايف وزير الداخلية. بعدها، لم يعد سليمان يطلب مني تولّي الوزارة بالنيابة. وحدثتْ تجربة مماثلة مع الصديق الدكتور محمد الملحم وزير الدولة. كان عضواً في لجنة تبتّ في المشاريع التي تقل قيمتها عن عشرة ملايين ريال. سافر محمد بعد أن أنابني واكتشفت أنه ترك خلفه أكثر من مائة معاملة لأنها تحتاج إلى المزيد من الدراسة. عندما عاد محمد من الإجازة وطلب المعاملات المؤجلّة قيل له أني وقّعتها كلها. كانت هذه هي المرة الأولى والأخيرة التي يطلب فيها محمد أن أنوب عنه. لا بُدّ أن أعترف أني خرجت

في الحالتين عن قواعد لعبة الإنابة. سرعان ما تقلص عدد الوزراء الراغبين في إنابتي فلم يعد هناك سوى هشام ناظر وأحمد زكي يماني. كان الوزير بالنيابة المُفضّل عند كل الوزراء هو عبد العزيز الخويطر. كان عبد العزيز يتمتع بجلد هائل على الأوراق وكان حريصاً على تأجيل أي قرار يخرج من دائرة الروتين حتى عودة الوزير الأصيل.

كان من أهم جوانب عملي التنسيق مع دول الخليج الشقيقة فيما يتعلّق بمشاريعنا الصناعية. كانت هناك لجنة تعاون مع الكويت يرأسها من الجانب الكويتي وزير التجارة والصناعة. ويرأسها من الجانب السعودي وزير الصناعة والكهرباء وكانت تجتمع كل عام، مرة في المملكة ومرّة في الكويت. أمكن عن طريق هذه اللجنة تبادل المعلومات وتبنّي عدد من المواقف المشتركة. كانت قطر قد بدأت في تشييد مصانع بتروكيماويات وحديد وصلب وإقترحتُ لجنة للتنسيق الصناعي بين البلدين، وافقتْ عليها الحكومتان وبدأتْ اللجنة تجتمع بانتظام. مع البحرين كان هناك تنسيق يومي مستمر سهلته علاقتي الوطيدة بيوسف الشيراوي. كانت خطتنا الصناعية تتضمن إقامة مصهر كبير للألمنيوم في الجبيل. كان في نفسي شيءٌ من إقامة المشروع. كان هناك مصهر ضخم في البحرين، ومصهر ضخم في دبي، وكانت الأرقام تقول أنّ المنطقة، والأسواق العالمية ، لا تتحمل وجود مصهر ثالث. تفاهمتُ مع يوسف على أن نصرف النظر عن إقامة مشروعنا مقابل أن ندخل شركاء في مصهر البحرين. بارك الأمير فهد هذه الفكرة وتحمّس لها. هذا ما كان، واستفادتْ كافة الأطراف. تقتضي الأمانة أن أقول أن هذه الحادثة كانت قمة من إنجازات التنسيق العملي لم نكن قادرين على الوصول إليها إلا فيما ندر.[1]

---

١. قامت منظمة الخليج للإستشارات الصناعية، ومقرها الدوحة، بجهد مشكور في التنسيق رغم أنها لم تملك أي صلاحيات تنفيذية. الدراسات التي قامت بها كانت نواة مشاريع خليجية مشتركة عديدة.

بنشوء مجلس التعاون دخلت كل نشاطات التنسيق تحت مظلّتــة في إطار "لجنة التعاون الصناعي " . حديث مجلس التعاون يطول وليس هذا بالمجال الأفضل له. يمكن أن أقول، بإختصار شديد، أن المجلس بدأ بداية متواضعة، ثم قطع شوطاً لا بأس به وحقّق عدداً من المنجزات، ثم عاد إلى مسيرة الإنجاز المتواضع. الأحلام العريضة التي كانت تداعب العقول والقلوب في الخليج - السوق الواحدة والعملة الواحدة والجيش المشترك وإلغاء كل القيود والعقبات- تبخرّتْ الواحدة بعد الأخرى حتى كدنا نقنع من الغنيمة بالوجود، بمجرّد بقاء المجلس على قيد الحياة.

الأسباب التي عاقت مسيرة المجلس مُتشعّبة وعديدة وسوف أكتفي هنا بالحديث عن عقبة واحدة هي العقبة البيروقراطية. من طبيعة الأمور أن يركّز الموظفون على مجال اختصاصهم دون أن يمدوا أنظارهم إلى ما هو أبعد من ذلك. يُعنى موظفو الأمن بالاعتبارات الأمنية وحدها، ويهتم موظفو الجمارك بالاعتبارات الجمركية دون سواها، وهلم جرّا. هذه الإعتبارات البيروقراطية المحلّية كثيراً ما تعترض تحقيق الأهداف الخليجية الكبرى. في إجتماع بعد إجتماع، كان ممثلو كل دولة يدافعون عن مصالح القطاع الضيق الذي يمثّلونه، وكانت الإجتماعات تنتهي بالحد الأدنى المشترك لا بالحد الأعلى المطلوب. أقول، بصراحة، إنه ما لم تستطع الإدارة السياسية إنتزاع زمام المبادرة من الأجهزة البيروقراطية المحلّية فإنه لن تكون هناك إنجازات تذكر في السنوات القادمة.

فلنعُد إلى " سابك ". واجهتنا، خاصة في البداية ، ضغوط لا يستهان بها لإدخال الإعتبارات السياسية في قرارات " سابك " التجارية. كان مصدر الضغوط الرئيسي السفراء الغربيين في المملكة. كان هؤلاء السفراء يمثّلون مصالح دولهم الإقتصادية على نحو يجعلهم، أحياناً، ينسون حتى الإعتبارات الدبلوماسية. خلال إجتماع مع سفير غربي قال لي : " تقدّمتْ شركتنا بعطاء في مشروع من مشاريع " سابك ". أريد أن أعرف وضع شركتنا بالضبط".

قلت له على الفور :" شركتكم؟ لم أكن أعرف أنك تملك شركة يا سعادة السفير " إحمرّ وجهه وقال : " أعني شركة من دولتي ". قلت : " " سابك " لا تتعامل مع دول. تتعامل مع عطاءات. إذا تقدّمتْ شركتكم بالعطاء الأفضل فسوف تحصل على العقد. هذا قرار لا أتدخلّ فيه أنا " ما لم أقله وأعتقد أن السفير فهمه: " ولا ينبغي أن تتدخّل فيه أنت !".

أذكر مرة أن رئيس دولة كان يزور المملكة رجا ولي العهد أن تحصل شركة من دولته تقدمت إلى مناقصة لبناء مشروع من مشاريع " سابك" على " معاملة خاصة".كان الأمير فهد حريصا على إبعاد " سابك " عن أية ضغوط سيّاسية ورفض أن يلتزم بشيء أمام الرئيس الضيف. فيما بعد، روى لى الأمير فهد ما حدث. تبيّن أن الشركة المعنيّة قد تقدّمت بأقلّ العطاءات وكانت في سبيلها إلى الحصول على العقد. إلا انني رأيت أن تدخّل رئيس الدولة يبرر معاملة الشركة " معاملة خاصة". طلبتُ من السفير المعني مقابلتي وقلت له أن " سابك" تقديرا لرجاء الرئيس حريصة على أن تعطي العقد للشركة وسوف تفعل ذلك إذا إستطاعت الشركة أن تخفّض عطاءها. كلّمني السفير بعد يومين وقال أن الشركة مستعدة لتخفيض مائة مليون دولار. إستطعنا تنفيذ المشروع بمبلغ يقل عن المبلغ المتوقع بمائة مليون دولار نتيجة هذا الضغط السياسي. ضحك الأمير فهد وهو يستمع إلى ما حدث، ولا أستغرب أن يكون قد تلقّى رسالة شكر من الرئيس.

هناك جانب من عمل الوزير كنت أراه من أهم مسئولياته، إن لم يكن أهمّها على الإطلاق، الجولات خارج المدن الكبيرة. هذه الجولات، من لحظتها الأولى إلى لحظتها الأخيرة، قطعة من العناء، ولكنها قطعة من العناء الضروري. تحقّق الجولات عدة أهداف. يتمكّن الوزير، عبرها، أن يشاهد جزءاً كبيرا من وطنه وان يلمس التنوع الجغرافي والبشري والثقافي الذي يشكّل خارطة البلاد. ويستطيع الوزير أن يتعرّف على مشاعر المواطنين الحقيقية، تلك المشاعر التي لا يستطيع فلاسفة المقاعد الوثيرة القابعون في

مكاتبهم تخيّلها. فضلا عن ذلك، تتحوّل كل جولة: بقصد أو بغير قصد، إلى جولة تفتيشية على مرافق الوزارة وانشطتها وموظفيها. تعلّمتُ من هذه اجولات ما لم يكن بوسعي أن أعرفه من ألف تقرير وتقرير.

كان هناك مشروع كهربائي مركزي في نجران وذهبتُ لوضع حجر الأساس. طلب مني أمير نجران، وقتها، الصديق فهد السديري أن أبقى بعد الإحتفال يومين أو ثلاثة للتجول في" بعض النواحي". بقيت حسب طلبه وتبين أن "بعض النواحي" تشمل نجران بأكملها، شبرا شبرا. كنا، حيثما ذهبنا، نلقى ترحيبا كبيرا من المواطنين. كان فهد بين الحين والحين يقول: "هذه القرية لا يشملها المشروع" أو" هذه الناحية لا يشملها المشروع" أو "هذا الوادي لا يشمله المشروع". عندما انتهتْ الجولة إتضح لي أن المشروع الذي اعدّت مواصفاته شركة استشارية عالمية يترك ثلث نجران بلا كهرباء. إثر عودتي إلى الرياض تحدثت مع ولي العهد الذي وافق على توسعة إضافية تشمل ما أغفله المشروع الأصلي. واستعمل الأمير مقرن بن عبد العزيز أمير حائل اسلوبا مماثلا. كنت في زيارة للأمارة ودعاني إلى التجوّل معه عبر المنطقة. لم يكن يقول شيئا إلاّ ان الحرّ تكفيه الإشارة. كان من الواضح أن عددا من التجمعات السكنية يعيش بلا كهرباء. حرصت على إضافة توسعه تغطّي كل الثغرات في الخدمة. ما حدث في نجران وحائل كان يحدث، مع إختلاف في التفاصيل، حيثما ذهبت اتفقد المشاريع على الطبيعة.[1]

كشفتْ لي هذه الجولات ما يتسم به المواطنون ، على إمتداد المملكة، من طيبة وكرم ضيافة ودماثة في الأخلاق إلاّ إنها كشفتْ لي أيضاً عن عنعنات قَبليّة كنتُ أعتقد، وأنا استاذ في الجامعة، أن الزمن قد تجاوزها. يلحظ الوزير هذه العنعنات، أول ما يلحظها، في الجهود التي تُبذل لدعوته إلى

---

(١) التعاون التام بين الوزير والحاكم الإداري أمر ضروري لنجاح الطرفين. هذه مسألة لمستها بنفسي المرة بعد المرة، وأحسبها تنطبق على كل دولة من دول العالم.

غداء أو عشاء أو " قهوة". قبول دعوة من هذه الدعوات من قبيلة دون قبول دعوة مماثلة من قبيلة أخرى قد يؤدّى إلى ما لا تحمد عقباه. يحسن بالوزير أن يترك الموضوع، برمّته، لأمير المنطقة الذي يعرف عن الحساسيات القبلية ما لايعرفه أي وزير. أحياناً، تشكل هذه العنعنات، لو استجيب لها، عقبة تعترض طريق العمل. خلال إحدى جولاتي قابلت مجموعة من المواطنين أصرّت على أن أجلب لها الكهرباء من مدينة أخرى لأنها ترفض التعامل مع مدير شركة الكهرباء (الذي ينتمي إلى قبيلة ثانية) ولم أستجبْ، بطبيعة الحال، لهذا الطلب. واذكر خلال جولة أخرى أن مواطناً شكرني على إيصال الكهرباء إلى قريته وأضاف أنه كان يتمنّى لو تركتُ القرية المجاورة- التي يسكنها بطن آخر من القبيلة- بلا كهرباء. خلال جولة أخرى، وكنتُ في وزارة الصحة، جاءني وفد يطالب بمستشفى جديد. أجبتهم أن المستشفى القائم يغطّي حاجة البلدة. سرعان ما تبين السبّب الحقيقي: لا يريد هؤلاء المواطنون التعامل مع مستشفى تقع في منطقة " معادية". هذه حقائق أتمّنى من صميم قلبي أن تزول، وأتوقّع أن تزول ذات يوم، إلا أنها ما دامت قائمة فلا بد أن نعترف بوجودها وأن نتعامل معها بحكمة وحسّ مرهف.

عندما وقّعتُ آخر عقد من عقود " سابك" الصناعية الكبرى شعرت أن مُهمّتي، في مجال الصناعة، توشك أن تتحقق. تأكد هذا الشعور عندما صدّرت "سابك" أول دفعة من منتجاتها البتروكيماوية إلى الخارج. كانت فرحتي، في ذلك اليوم التاريخي، لا تُصدّقْ. وكانت فرحتي أكبر يوم استطعت أن أفي بالوعد الذي قطعته على نفسي أمام وليّ العهد: أن تبدأ الحكومة في التنازل عن أسهمها للمواطنين. طرَحتْ " سابك" ٣٠٪ من الأسهم للمواطنين السعوديين والخليجيين غُطّيتْ بسرعة. كان في نيّتي أن اقترح أن تستمرّ "سابك" في طرح اسهمها حتى لا يبقى في يد الدولة سوى ٢٥٪ من الأسهم.

كان " التخصيص" أوليه من أولياتي قبل أن يصبح في عهد مارجريت ثاتشر كلمة على كل لسان. كانت الدولة تملك أسهما في بعض شركات

الكهرباء وفي شركة الأسمدة "سافكو". اتفقتُ مع محمد أبا الخيل على أن تُباع هذه الأسهم للعاملين في هذه الشركات، وأن تسدّد اثمانها من الأرباح. تحمّس الأمير فهد للفكرة، ونُفّذت على الفور. ظل الأمير فهد بعدها، عدّة سنين، يتحدث عن هذه التجربة. الحق أقول اني لا أدري، في ضوء ما أعرفه عن حماسة الأمير فهد، وبعد ذلك الملك فهد، الشديدة للتخصيص لماذا لم تتمشّ سرعة الإدارة مع حماسة الملك[1].

وما دمنا بصدد الحديث عن " التخصيص " فمن الضروري أن اتحدّث عن تجربة هامة، كنت أرجو أن تكون رائدة، في هذا الميدان. مع نهاية السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية) بدأت أقتنع بفكرة تخصيص مركز الأبحاث والتنمية الصناعية، وتحويله من ملكية الدولة إلى ملكية العاملين فيه واستقلاله، نهائياً، عن الدولة، وعمله على أسس تجارية خالصة (جاءت الفكرة أساساً من عبد العزيز الزامل الذي أرجو أنه لا يزال يذكر ذلك!) .

من ناحية ، نما القطاع الصناعي في المملكة وتجاوز الفترة التي كان فيها بحاجة إلى دراسات مجانية. من ناحية ثانية ، كنت أودّ أن يكون المركز، في شكله الجديد، أنموذجاً يحتذى لدار إستشارية تستطيع تقديم كافة الخدمات التي يمكن أن يحتاج إليها أي مشروع، من الإقتصادية إلى الهندسية إلى الإدارية. وافق مجلس الوزراء على الفكرة ووُلِدَت " الدار السعودية للخدمات الإستشارية ". كان الزميل أحمد التويجري، وكيل الوزارة لشئون الصناعة متحمساً حماسة شديدة للفكرة الجديدة . كان الزميل رضا أبار مدير عام

١.لا بُدّ من وضوح الرؤية: إما الدعم وإما التخصيص. لم تخترع مارجريت تاتشر فكرة التخصيص ولكنها امتلكتْ الشجاعة السياسية الكافية لرفع الدعم عن كلّ الخدمات التي خصصت حتى إرتفعت أسعارها إلى مستوى يغطي التكلفة ويحقق الربح. غني عن الذكر أن قراراً كهذا ليس بالقرار السهل أو المريح خصوصا في دولة نامية لا توجد فيها آلية فعّالة للضرائب تستطيع أن تستعيد جزءا كبيراً من الأرباح للخزينة العامة.

المركز، وهو من عائلة تجارية عريقة، قد قرّر التقاعد والتفرغ للعمل الحُرّ . عندما عرضتُ على أحمد أن ينتقل للعمل نائباً للرئيس وعضواً منتدباً في الدار وافق على الفور (وقع إختياري على الدكتور فؤاد الفارسي ليكون وكيل الوزارة لشئون الصناعة. اثبت فؤاد خلال عمله معي الكفاءة والجد والإخلاص التي تميّز عمله في موقعه الحالي وزيراً للإعلام) . بقيادة أحمد تحولتْ المؤسسة الحكومية، بسرعة مذهلة ، إلى مؤسسة خاصة . بدأتْ الدار برنامجي تدريب مُكثّفين مع داري خبرة عالميتين ، أولهما لتدريب المهندسين والثاني لتدريب الإقتصاديين والإداريين . كان الزملاء السعوديون العائدون من هذين البرنامجين يعودون بمستوى من الخبرة يعادل مستوى نظرائهم في المؤسسات العالمية المماثلة . بعد أقلّ من أربع سنوات على إنشاء الدار ، كانتْ ، في رأيي على الأقل، واحدة من أفضل الدور الإستشارية في المنطقة كلها .

بعد أن تركت الوزارة ، بسنين طويلة، قرأت في الصحف أن المؤسسة عادت القهقرى لتصبح ، من جديد، مؤسّسة حكومية . لم أعاصر هذه الفترة ولا استطيع التعليق على الملابسات التي قادت إلى هذا التطوّر[1] . ومع ذلك لا أود أن أبرّىء نفسي من المسئولية. لقيت الدار ، منذ يومها الأول، هجوماً كاسحاً من المكاتب الإستشارية السعودية التي لم تنظر إليها، كما كنت أرجو وأتوقّع، نظرتها إلى شريك يقف معها في وجه المكاتب الإستشارية الأجنبية بل إلى منافس ينتزع منها لقمة العيش مُسلّحاً بمرونة المؤسسة التجارية وبسلطة الدولة. قادني الهجوم الكاسح إلى إتخاذ موقف دفاعي. لم تتسنّ بين

---

١. من طبعي عندما أترك عملاً ما أن انصرف عنه بوجهي كلية وأن اضع بيني وبينه اكبر مساحة ممكنة وأن لا أتتبع أخباره. ينطبق هذا على عمادة الكلية كما ينطبق على السفارة في البحرين، وما بينهما من مهام. أحسب أني في ذلك لا اختلف عن الشاعر القديم الذي أعلن: إذا انصرفت نفسي عن الشيء لم تكن إليه بوجهٍ آخر الدهر تقبلُ
لا يوجد أثقل من مسئول سابق يتابع أعمال المسئولين الحاليين.

الهجوم المتشنج والدفاع المتشنج أي فرصة للحوار. هنا عبرة للإداري الناشيء: لا يمكن لحوار أن يتم في وجود التشنّج، أزلْ التشنج ثم إبدأ الحوار. أعرف ، الآن ، أن الوسيلة الوحيدة لطمأنة المكاتب الإستشارية كانت دعوتها للمشاركة في راس مال الدار الوليدة . إلاّ أن هذا الحلّ لم يطرأ، وقتها، ببال أحد ، لا أصحاب المكاتب السعودية ولا انا . لا أقول هذا من باب التبرير . ها أنذا أعترف، الآن ، أن عدم اشتراك المكاتب السعودية في ملكية الدار كان خطأ ، أتحمل أنا ، وأنا وحدي، كبره.

إداري يتحدّث عن خطأ إرتكبه ؟! أليست هذه سابقة خطيرة، توحي بالنذر، بأسوأ النذر، في تاريخ البيروقراطية العريق ؟! حقيقة الأمر أنني من أشد المؤمنين بالمقولة الشائعة : إن الذي لا يخطيء هو الذي لا يعمل . مع ضغط القرارات اليومي العنيف لا يراودني أدنى شك أن كثيراً من القرارات التي اتخذتها قد جانبها الصواب . لماذا لا أتحدّث ، إذن، عن هذه القرارات كما تحدثت عن القرارات الصائبة ؟ الجواب يكمن في طبيعة الخطأ لا في طبيعتي الشخصية . من طبيعة الخطأ أن الذي يرتكبه لا يعرف أنه يرتكب خطأ . إنّه لإداري شرير حقاً هذا الذي يقدم على خطأه وهو يدرك أنه مقبلٌ على خطأ ، وكائنة ما كانت عيوبي فإنني لا أعتقد أني كنتُ إدارياً شرّيراً . أُريد أن أقول ، إن الآخرين اقدر من صاحب القرار على الحديث عن الأخطاء .

ومع ذلك لا بُدّ أن أشير إلى مشاريع لم تنجح ، أو لم تتم على النحو الذي أتمناه. هناك، أولاً، مشروع عصير البرشومي[1] . خلال زيارة للصين الوطنية قُدّم لي عصير لذيذ جداً لم أشربه من قبل سرعان ما تبيّن انه عصير البرشومي. خطرت ببالي، على الفور، تلك المساحات الهائلة المغطاة بأشجار

---

(١) البرشومي ثمر من نبات شوكي يُعرف في بعض الدول العربية بإسم " الصبّار " أو "الصّبير" ، وفي بعضها بإسم "التين الشوكي" .

البرشومي من الطائف جنوباً إلى عسير . كانت الثمار تـذوي علـى أشـجارها لقلّة الطلب . بعد عودتي إلى المملكة، فكرّتُ في إقامة مصنـع مماثل للمصنع الصيني في منطقة الباحة، على أن تبدأ الوزارة الفكـرة وتتخلى عنهـا للقطاع الخاص فورْ ثبوت جدواها . كلفتُ مركز الأبحاث والتنمية الصناعية بمتابعة الموضوع. جاء فريق مـن الصين الوطنيـة وزار المنطقـة وشـاهد الوضـع علـى الطبيعة وقام بدراسة جدوى تفصيلية . تبيّن أن الثمار كانت متوفّرة في موسم واحد فقط ، وأن المصنع لن يستطيع أن يعمل مـا لم يكـن هنـاك إنتـاج غزيـر متوفّر على مدار السنة. كان معنى هذا ، أن تتبع المشـروع مـزارع شاسـعة ، الأمر الذي يتناقض مع الفكرة الأساسية وهي الإستفادة من الإنتاج الموجود . بشيء غير قليل من الأسى ودّعت الفكرة .

وهناك، ثانياً، مشروع القرية الشمسية. كنتُ مقتنعاً أن المملكة لا بدّ أن تقـوم بـدور رائـد في مجـال الطاقـة الشمسـية (لأسـباب واضحـة وضـوح الشمس!). وكنت أرى أن من واجب قطاع الكهرباء إتخاذ زمام المبادرة في هذا الميدان . وبالفعل ، اتفقت المؤسسة العامة للكهرباء مـع مؤسّسـة فرنسية متخصّصة على إقامة مشروع يمكن عن طريقه إضـاءة قريـة بأكملهـا بالطاقـة المُولّدة مـن أشـعة الشـمس . بـدأ العمـل في المشـروع، وسـرعان مـا تبيّـن أن المشروع سيفيد في أبحاث الطاقة ولكنه لن يُقدّم شيئاً يذكر في مجال توليدهـا. تم الإتفاق مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية علـى أن ينتقـل المشـروع إليها . كم كان بودّي وأنا أترك الـوزارة أن أتـرك خلفـي قريـة كاملـة تضـاء منازلها وشوارعها كلّها بالطاقة الشمسية، قرية هي الأولى من نوعها في العالم، ولكن هذه الأمنية ظلّت حلماً لم يتحقق .

وهناك ، ثالثاً ، مسألة الصناعات التقليدية . لاحظت خلال زيـاراتي إلى المغرب وتونس أن هناك وزارة مستقلة تُعنى بشئون الصناعة التقليدية . كانت هذه الوزارة تموّل المعارض التي يُعرض فيها إنتاج الحرفيين التقليديين ، وكانت تتولّى تدريب أجيال جديدة من هؤلاء الحرفيين . في المملكة كان عدد كبـير

من الصناعات التقليدية – على سبيل المثال السيوف والخناجر والمجوهرات البدوية والمنسوجات اليدوية – ينقرض ، أو يكاد . تمثّلتْ المشكلة الأساسية ، في رأيي ، في وجود حلقة مفقودة بين المنتجين والمستهلكين . كان المنتج ، في قريته النائية ، بعيداً عن أسواق المستهلكين . و لم تكن أمام المستهلك في المدينة وسيلة للوصول إلى الحرفي في القرية النائية . لم تكن هناك جهة تعني بالصناعة التقليدية . وصلت إلى اقتناع بأن وزارة الصناعة والكهرباء يجب أن تتخذ زمام المبادرة في هذا المجال .

رفعت الموضوع إلى وليّ العهد اقترح إيجاد جهة تُعنى بهذا القطاع وشكّل الأمير فهد لجنة من عدة وزارات لبحث الاقتراح . خلال الاجتماعات قال مندوبو وزارة العمل والشئون الاجتماعية إن الصناعات التقليدية من اختصاص تلك الوزارة ، ومن صلب اختصاص مراكز التنمية الاجتماعية تحديداً . كنت وقتها أخوض معارك طاحنة على كل جبهة و لم أجد من الملائم دخول معركة جانبية مع وزارة أخرى . أدرك، الآن ، أن واجبي كان يفرض عليّ أن أخوض هذه المعركة الجانبية . ظلّت الصناعات التقليدية ، حتى هذه اللحظة ، بلا جهة حكومية تمدّ لها يد العون ، و لم يستفد هذا القطاع ، كما كان ينبغي أن يستفيد ؛ من خيرات التنمية التي كانت تُوزّع بكل سخاء .

كان هناك عدد من القرارات السليمة وعدد من القرارات المعيبة ، أحلام كثيرة تحققت وأحلام كثيرة لم تتحقق ، معارك إنتهتْ بالنصر ومعارك إنتهت بالهزيمة ، وكانت عجلة السنين تدور .مبدأ المنفعة المتناقصة كان ينطبق بحذافيره . السنة الأولى في الوزارة كانت أسعد من التي تليها ، والتي تليها أسعد من التي تليها ، حتى وصلتُ إلى مرحلة كنت اتحرك فيها بفعل الواجب، والواجب وحده ، بعد أن توارت كلّ مشاعر النشوة والإثارة والمتعة التي واكبتْ قدوم المنصب الوزاري. عندما توليت وزارة الصحة كنت قد أمضيت في وزارة الصناعة والكهرباء سبع سنوات. كان هناك إجماع ، أو

شبه إجماع إذا أردنا الدقة ، أن الوزارة استطاعت تنفيذ كل البرامج المنوطة بها في الخطتين الخمسيتين الثانية والثالثة ، وكان الحديث ، في كل مكان تقريباً ، عن وزارة " ناجحة " . إلاّ أن هناك معياراً آخر للنجاح لا علاقة له بالإحصائيات والأرقام . الإداري الناجح ، على خلاف ما يتصوّر الناس ، ليس هو الإداريّ الذي لا يمكن أن يستغني العمل عن وجوده لحظة واحدة . على النقيض من ذلك تماماً ، الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا تعود معه للعمل حاجة إلى وجوده . أعتقد أني بعد هذه السنوات السبع وصلتُ إلى هذه المرحلة . عندما تولّيتُ وزارة الصحة بالنيابة كنتُ قادراً على أن أعطيها ثلاثة أرباع وقتي وأحتفظ بربعه فقط للوزارة الأصلية ، هذه الوزارة التي استقر تنظيمها وأداؤها بحيث لم يعد يحتاج إلى المتابعة الدقيقة المباشرة .

حقيقة الأمر أني كنتُ ، ولا أزال ، من المؤمنين أن الوزارة تكليف وليست مهنة . وكنتُ ولا أزال ، من المؤمنين أن مدة هذا التكليف يجب أن تكون خمس سنوات . في أقل من هذه الفترة لا يستطيع الوزير تحقيق إنجازات تبقى ، وبعد هذه الفترة يصعب عليه تحقيق إنجازات تذكر . بمعنى آخر ، يعطي الإنسان كلّ جديد لديه على مدى خمس سنوات ثم يبدأ في تكرار نفسه. إذا أثبت الوزير كفاءة إستثنائية فمن الأفضل للعمل وله أن ينتقل إلى وزارة أخرى . والحديث عن الوزارة الأخرى يقودني إلى الحديث عن تجربتي القصيرة جداً المثيرة جداً مع وزارة الصحة .

في خريف سنة ١٩٨١م (١٤٠١هـ) كنتُ في الطائرة مع وليّ العهد عائدينْ من مؤتمر قمة عربي إلى الرياض . صادف أن كنتُ ، بمفردي ، معه في الصالون ، وكان يقرأ معاملات أمامه ، ويتحدّث إليّ بين الحين والآخر ، ثم يعود إلى الأوراق . بغتةً رفع رأسه من المعاملات وقال لي : " ماذا أفعل بوزارة الصحة ؟ اخترتُ لها أكفأ الرجال ورصدتُ لها أضخم الإعتمادات ومع ذلك لم تتحرّك . هذا هو القطاع الوحيد الذي لم يواكب التنمية. كانت عندنا مشاكل مع الكهرباء وانتهت . كانت عندنا مشاكل مع التموين

وإنتهتْ . كانت عندنا مشاكل مع الموانيء وإنتهتْ . في كل مجال إنتهتْ المشاكل إلاّ في مجال الصحة . المشاكل تزداد يوماً بعد يوم " . لا أدري ما دفع وليّ العهد إلى هذا الحديث المفاجيء عن وزارة الصحة ولعلّه كان يقرأ تقريراً عن الخدمات الصحية . لم أعلّقْ واستمر في الحديث : " هذا جهاز ميئوس منه . عندما ظهرت الحاجة إلى مستشفيات جديدة إضطررتُ إلى فرضها فرضاً على وزارة الصحة . تصوّر وزارة صحة لا تريد مستشفيات جديدة ! " . كنت استمع صامتاً واستمر الأمير فهد : " هل تدري ماذا قرّرت أن أفعل ؟ قرّرت أن أتولّى وزارة الصحة بنفسي ، أتولاّها شخصياً " . لا أدري ، حتّى هذه اللحظة ، هل كان ولّي العهد يحاول ، بطريق غير مباشر، إيصال رسالة إليّ أم أنه كان يفكّر بصوت عال . قلتُ على الفور: "إذا وصلتْ الأمور إلى هذه المرحلة فلماذا لا تبدأ بخيار آخر ؟ " . قال: "ماذا تقصد ؟ " . قلتُ : " أنا رهن إشارتك . دعني أحاول " . قال : " بعد سنوات من الجهد بدأت تجني الثمار . تحسّنت أوضاع الصناعة ، وتحسّنت أوضاع الكهرباء . كيف تترك وزارة ناجحة وتنتقل إلى وزارة لم ينجح فيها أحد؟ " قلت : " أنا رهن إشارتك " . قال : " هذه تضحية لن أنساها لك". بعدها ، تشعّب الحديث إلى مواضيع أخرى .

هكذا بدأتْ القصة ، بلا تخطيط وبلا مُقدّمات ، بين الأرض والسماء . عندما عُدت أخذتُ أفكّر ، بعمق ، في ما قاله ولي العهد . لماذا ظل القطاع الصحيّ ، رغم وجود الوزراء الأكفاء والإعتمادات المالية ، متخلّفاً عن بقية القطاعات ؟ بدأتُ ما يمكن أن أسميه استفتاءً شخصياً مع عدد من العاملين من القطاع . قال لي زميل سبق أن تولّى وزارة الصحة إنه عجز عن فصل ممرضة سيئة مهملة كانت الوساطات تعيدها ، مرّة بعد مرّة ، رغم تعليمات الوزير حتى كفّ عن المحاولة . وقال لي زميل سبق أن تولّى وزارة الصحة إن طبيباً أُدين بالإهمال الإجرامي الذي أدّى إلى موت عدة مرضى ، ومع ذلك لم يستطع أن يفصله . اضطّر الوزير ، في النهاية ، إلى أن يقنت بعد صلاة العشاء

داعياً المولى عز وجلّ أن يقي الناس شر هذا الطبيب . اتّقوا سهام الليل ! مات الطبيب في حادثة إصطدام . إذا لم يستطع الوزير فصل ممرضة فكيف يستطيع تحريك جهاز يتكون من عشرات الآلاف ؟ . إتضحّ لي أن العقبة الرئيسية التي حالت دون تطوير المرفق الصحي هي إنعدام الإنضباط . في كل ركن هناك شخص " مدعوم " - أو يدّعي أنه " مدعوم " - لا يستطيع أحد زحزحته . وإتضح لي انه بدون إدخال انضباط صارم يشمل كل موظف في الوزارة ، كبيراً كان أم صغيراً ، فإنّ شيئاً لن يتغيّر. ما لم يستوعب القارىء هذه الأهمية القصوى التي علّقتها علي الإنضباط فقد يصعب عليه فهم تصرفاتي في الوزارة. أعتقد ، ولا أعلم ، أن عدداً من أسلافي في المنصب بلغ بهم اليأس من إصلاح الجهاز حداً جعلهم يتركون الجهاز وشأنه ويحاولون تحقيق الإصلاحات عن طريق مجموعة صغيرة من الموظفين الذين يثقون بهم . عندما يقرّر الوزير أن يعمل خارج الجهاز، كائنة ما كانت دوافعه ، فالنتيجة هي المزيد من التسيّب في الجهاز.

تبيّن لي أن السبب الثاني يعود إلى أن المراكز القيادية في وزارة الصحة لم تتغيّر عبر أكثر من ربع قرن رغم تغيّر الوزراء المتكرّر . المسئولون أيام حديثي مع ولي العهد كانوا هم أنفسهم المسئولين يوم كان عدد المستشفيات لا يتجاوز عدد أصابع اليدين . كانت مشكلتهم لا تختلف عن مشكلة المسئولين عن شركات الكهرباء : تعوّدّوا على الحركة البطيئة عبر السنين حتى فقدوا القدرة على الحركة السريعة. لم تكن المشكلة أنهم كانوا يفتقرون إلى النزاهة أو الكفاءة أو الإخلاص. كانت المشكلة أنهم درجوا على نهج معيّن من التفكير وكان من الصعب عليهم أن يغيّروه. هنا درس للإداري الناشيء : محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتنقون أفكاراً قديمة هي مضيعة للجهد والوقت. كانت الأولوية الثانية بعد الإنضباط هي إدخال دماء جديدة في الجسد العتيق. عندها، وعندها فقط، يمكن الإنتقال إلى التنظيم والتخطيط والتنفيذ، وهي عملية كنت أقدّر أنها ستستغرق خمس سنوات قبل أن تؤتي أكلها .

لم يتحدث الأمير فهد معي عن وزارة الصحة مرّة أخرى. مرّت الأيام ولم يحدث شيء. في صيف سنة ١٩٨٢م (١٤٠٢هـ) توفي الملك خالد، رحمه الله، على إثر نوبة قلبية في الطائف [1] وأصبح ولي العهد الأمير فهد ملكاً واصبح الأمير عبد الله ولياً للعهد ونائباً لرئيس مجلس الوزراء وأصبح الأمير سلطان نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء . لم تحدث أي تغييرات وزارية في عهد الملك الجديد. في خريف تلك السنة طلب الصديق الدكتور حسين الجزائري أن يُعفى من وزارة الصحة لرغبته في الإنتقال إلى وظيفة قيادية في منظمة الصحة العالمية، ووافق الملك . كدت أنسى حديث الطائرة عندما فُوجئت بمكالمة هاتفية من الملك فهد . قال : " هل تذكر حديثنا عن وزارة الصحة؟" قلت:" نعم " قال : " ألا زلت مُستعداًّ لتولّيها ؟ " قلت : " سأبذل جهدي". قال : " حسناً ! أودّ أن تبدأ في مطلع الأسبوع القادم . سوف تكون وزيراً بالنيابة ، في البداية ، حتى أختار من يخلفك في وزارة الصناعة والكهرباء ثم تصبح وزيراً أصيلاً للصحة " . قلت : " أنا على إستعداد " قال : " لا بد أن أحذّرك . التركة ثقيلة جداً . اثقل مما تتصوّر" . قلت : " بعون اللّه ثم بدعمك يمكن أن تذلّل كل العقبات " قال : " سوف اقف معك في كل خطوة " قلت : " إذن لن تكون هناك مشاكل إن شاء اللّه " . قال : " على بركة اللّه " . في هذه الأثناء ، عطلة نهاية الأسبوع ، كان أكثر من مواطن يتلقّى التهنئة بعد أن سمع من " مصادر مطّلعة " أنه سوف يكون وزير الصحة الجديد!.

حتّى أكون منصفاً في حق زملاء كرام سبقوني في وزارة الصحة ، وأسلاف كرام خلفوني فيها لا بد أن أقول بصراحة ، إن الخدمات الصحيّة في المملكة لم تكن، قط، موضع رضا من أحد. كان الناس يتذمرون من خدمات وزارة الصحة

(١) هذه السيرة الإدارية لا يمكن أن تفي شخصية الملك خالد الثرية حقّها، وللحديث عنه، رحمه اللّه، موضع آخر في كتاب آخر إن أسعف الأجل الأمل .

قبلي، وظلّ الناس يتذمرون بعدي، وكانوا يتذمرّون في أيامي . وهذه الظاهرة، الشكوى من الخدمات الصحية ، ظاهرة عالمية تشمل الدول كلها ، النامية والصناعية على حد سواء .

في الولايات المتحدة يُضرب المثل بالقطاع الصحي في السوء وإرتفاع التكلفة. إصابة المواطن الأمريكي بمرض مزمن تؤدي إلى إفقاره والقضاء على مستقبله. كلّ محاولات الرئيس كلينتون الجاهدة لإدخال إصلاحات جزئية على القطاع باءت بالفشل الذريع. في بريطانيا، وأتكلّم هنا عن معايشة شخصية، لا يملّ الناس الشكوى من الخدمات الصحيّة. ذات يوم ذهبت والدة وزيرة الصحة في حكومة المحافظين السابقة إلى قسم الطواريء في مستشفى قريب وكانت تشكو إلتهاباً حاداً في الزائدة الدودية وظلت ساعات طويلة تنتظر وصول طبيب يشخّص حالتها. رأيتُ في حي من أحياء لندن الشعبية، وأنا أعود مريضاً سعودياً، مستشفى لم أر أقذر منه في حياتي (وقد رأيت عدداً لا يستهان به من المستشفيات القذرة !) . فترة الإنتظار، في العمليات الجراحية البسيطة والمعقدة على حد سواء، قد تصل إلى عدة سنوات. أما حوادث تحرش الأطباء الجنسي بالمريضات فلا يكاد يوم واحد يمر دون خبر أو خبرين عنها. أقول، بصراحة، إن الذين إعتقدوا أن الخدمات الصحية تحسّنت تحسّناً جذرياً خلال فترتي القصيرة في الوزارة نظروا بعين العاطفة والرضا لا بعين المنطق والحياد.

يجمع خبراء الإدارة العامة أنه لا يوجد مرفق تصعب إدارته كما تصعب إدارة المرفق الصحي. وتلّمس السبب لا يتطلب الكثير من الجهد. لا يزور المواطن العادي وزارة الصناعة إلاّ إذا كان من الصناعيين، ولا يزور وزارة الزراعة إلاّ إذا كان من المزارعين، وقد يعيش أو يموت دون أن يدخل مخفر شرطة أو مكتب عمل. الوضع مع وزارة الصحة يختلف تماماً. في المرفق الصحي يولد الطفل ويعطى التطعيمات ويُختن الولد. وهناك فحص طبي قبل كل مرحلة هامة من حياة الإنسان. ولا يكاد يوم واحد يمرّ دون أن يمرض

فرد من أفراد العائلة. إذا أضفنا إلى هذه العلاقة اليوميّة، المتشعبة والمتشابكة، حقيقة هي أن الناس الذين يتعاملون مع الخدمات الصحية لا يكونون، وقتها، في أفضل حالاتهم النفسية، الأرجح أنهم في أسوئها [1] ، أدركنا لماذا كان رضا الناس عن هذه الخدمات ضرباً من المستحيل .

وإذا كانت هناك عوامل موضوعية تحول دون رضا الناس عن الخدمات الطبيّة حتى في اكثر الدول تطوّراً ، فإن في المملكة عوامل أخرى تضفي على الوضع المزيد من التعقيد. الأغلبية الساحقة من العاملين في الميدان الصحي من غير السعوديين. هذا ، في حد ذاته ، لا يعيب السعوديين ولا يعيب هؤلاء العاملين إلا أنه يؤدّي إلى عدد من المشاكل. يتم التعاقدّ بسرعة يستحيل معها فرز العناصر الصالحة من الطالحة [2] . عندما يكون الطبيب من الباكستان، والممرضة من الفلبين، وأخصائي المختبر من تايلاند ، نصبح أمام مجموعة يصعب عليها التخاطب المباشر فضلاً عن العمل بروح الفريق الواحد. الرغبة الجامحة في الحصول على قدر من المال يكفي للعودة إلى الوطن والإستقرار فيه تجعل الطبيب أو الممرّض المتعاقد عرضة لإغراءات لا يتعرّض لها الطبيب أو الممرّض السعودي. حجم المملكة الهائل وتشعّب جغرافيتها يجعل من العسير على المركز في الرياض أن يمارس الرقابة الفعّالة المطلوبة في الأطراف. من الذي سيذهب إلى قمة جبل ناء ليرى أداء العاملين في مستوصف صغير ؟ .

في الدول الصناعية هناك جهات عديدة يمكن أن يلجأ إليها المواطن الذي يتظلّم من سوء الخدمات الصحية. هناك، أولاً، المحاكم. كل مريض يعتقد أن

---

١. روى لي الصديق الدكتور عبد الرحمن العوضي، وزير الصحة في الكويت أيامها، أن الأمير الشيخ جابر الأحمد قال له مرة: " زادت شكاوى الناس من وزارة الصحة" فردّ عبد الرحمن: " لا تُلمْ الشاكين. جميعهم مرضى ! ".

٢. عندما تم إكتشاف حالات تزوير في عدد من شهادات الأطباء المتعاقدين اصدرتُ قرارا بعدم التعاقد مع أي طبيب إلا بعد إمتحان طبي كتابي .

الطبيب أهمل في علاجه يرفع قضية مطالباً بتعويض ضخم (في الولايات المتحدة قد يصل التعويض إلى ملايين الدولارات وفي بريطانيا قد يصل إلى مئات الآلاف من الجنيهات) وهناك، ثانياً، نقابات الأطباء. لا تستطيع نقابة، بالغةً ما بلغت قوة روح النقابة، التساهل مع إجرام يسيء إلى سمعة النقابة كلها. شطْب الإسم من النقابة سيف مُصلَت على رأس الطبيب يعني وجود رقابة يومية مستمرة. وهناك، ثالثاً، وسائل الإعلام المتأهّبة للإنقضاض. عندما رفض مستشفى علاج طفل في بريطانيا تحول الحادث مادة مثيرة شغلت وسائل الإعلام عدّة أيام.

في البلاد النامية لا تكاد توجد أمام المواطن المتظلّم سوى وزارة الصحة. لا توجد نقابات فعّالة، و لم يتعوّد الناس رفع قضايا ضد الأطباء المهملين، وهناك خطوط حمراء لا تستطيع وسائل الإعلام تجاوزها. وزارة الصحة هي الملاذ الوحيد، الخصم والحكم. بحكُم غريزة البقاء، إضافة إلى روح النقابة، ينزع جهاز الوزارة إلى الوقوف، صفاً واحداً، ضد شكاوى المواطنين. عندما أحس المواطنون أني أقف في صفهم لا في صف الجهاز كانت هذه ظاهرة جديدة، عاملاً من عوامل نشوء الأسطورة التي سوف أتحدّث عنها بعد قليل.

بدأتُ عهدي في وزارة الصحة بداية مدويّة. بدأتُ بزيارة مستشفى في جدّة دون إنذار مسبّق. (أعتقد، ولا أعلم، أن الزيارات المفاجئة كانت نادرة الحدوث قبلي). دخلت بدون بشْت – لم ألبس البشْت في أي زيارة – ووقفتُ مع المراجعين. بعد فترة، عرفني أحد المرضى وجاءَ يسلّم عليّ . تنبّه الموظفون وتنبه المدير الذي جاء مسرعاً بادي الإستغراب. كان خبر تكليفي بالوزارة أذيع ذلك الصباح، و لم يكن الخبر إنتشر. ماذا يفعل وزير الصناعة والكهرباء في المستشفى ؟ عندما علم المدير أني وزير الصحة بالنيابة زاد إستغرابه. ماذا يفعل وزير الصحة في المستشفى ؟ . وعندما قلت له إنني أريد أن أزور " كل شبر " في المستشفى وصل الإستغراب حد الذهول.

كانت الأوضاع مزرية: كثير من النوافذ بلا زجاج، وطاولات الكشف مغطاة بالصدأ. كلّما سألت المدير عن شيء قال لي : " لا توجد نقود " .

عندما دخلت غرفة الغسيل اكتشفت جبالا من الملاءات القذرة، ووجدت أن الغسل يتم بالأيدي، وبالأرجل، بطريقة لم تتغيرّ منذ نصف قرن. - والمطبخ! حسناً! لا أودّ الحديث عن المطبخ! عندما أنهيتُ الجولة كنت مقتنعاً أن المدير كان يرى الكثير من أجزاء المستشفى، كما كنت أنا أراها، لأول مرة. في مكتبه وجدت طقم مفروشات فخماً لا تقل قيمته، وقتها، عن عشرين ألف ريال. قلت: " كيف وجدت المبلغ لشراء هذا الطقم و لم تجد ألف ريال لإصلاح النوافذ ؟ " . لم يجب. نقلت المدير من موقعه إلى عمل آخر وجازيته بخصمْ راتب شهرين، ونشرتُ الخبر في الصحف. يبدو من ردود الفعل الفورية، أن هذه كانت المرة الأولى التي يتخذ فيها إجراء صارم كهذا، أو على الأقل المرة الأولى التي يعرف فيها الناس بإتخاذ إجراء صارم كهذا .

في الأسبوع الأول وجدت على مكتبي برقية جاهزة للتوقيع موجّهة إلى الملك. تتحدّث البرقية عن أمر ملكي بعلاج مواطن في عينه اليسرى وتضيف أنه تبيّن أن العلّة في عينه اليمنى وترجو صدور أمر ملكي جديد بعلاج العين اليمنى بدلاً من اليسرى. ألم أقل أن الجهاز كان بحاجة إلى دماء جديدة ؟ لم أوقّع البرقية و لم أرسلها. كتبت للإدارة المعنية " عالجوا عينه اليمنى، أو اليسرى، أو كليهما ! " .

في يومي الأول بمبنى الوزارة في الرياض كانت هناك قنبلة إدارية أخرى شديدة الإنفجار. كنتُ أعرف أني لن أجد معظم الموظفين على مكاتبهم وجئتُ مستعدّاً . أحضرت معي ثلاثمائة بطاقة شخصية تحمل إسمي وكنت قد كتبت على كل منها " حضرت بعد بداية الدوام بأكثر من ساعة و لم أجدك. أرجو ألاّ يتكرر هذا التصرّف " . طفت بالمكاتب أترك البطاقة على كل مكتب لا أجد صاحبه عليه (كانت معظم المكاتب ، بالفعل، خالية) . في اليوم التالي قدّم مسئول كبير استقالته إحتجاجاً على هذه " الإهانة ". لم آمر بها و لم تسؤني ! قبلتُ إستقالته على الفور. من ذلك اليوم الأول إلى أن تركت الوزارة لا أعتقد أن موظفاً واحداً تخلّف عن العمل إلاّ لأسباب مشروعة .

من أطرف ما مرّ بي في تلك الجولة أني وجدت في مكتب من مكاتب الوزارة فرّاشاً يغطّ في نوم عميق . حاولت إيقاظه، وعندما إستيقظ نظر إليّ بغيظ وقال : " ماذا تريد ؟ ألا ترى أني " اصفّر ؟ "[1] " . على الباب وجدتُ زميلاً له يرقب ما حدث. سألت الزميل عن إسم صاحبنا النائم ورد الزميل : " لماذا تريد إسمه ؟ رجل متعب ويصفّر. حقا انك فضولي " . التفتُّ إلى الزميل الدكتور حمد الصقير وكان وقتها وكيل الوزارة للشئون الصحية (قبل أن ينتقل ليرأس جمعية الهلال الأحمر السعودي) وقلت: " لا بد من اتخاذ إجراء " . رد حمد : " أرجو ألاّ تبدأ بالفرّاشين. العلّة في من هم أكبر " . كانت النصيحة في محلّها، وأغناني المسئول الكبير المستقيل عن إتخاذ أي إجراء مع أحد .

في أسبوعي الأول جاءتني أول قضية من قسم التحقيق . أُصيب طفل بحروق من الدرجة الثانية والثالثة وذهب به والده إلى أقرب مستشفى. كان الطبيب وراء الطاولة ورفض أن يقوم ليفحص الطفل . عندما ضجّ الأب رمى الطبيب له – لم يعطه ولكن رمى له ! – علبة مرهم وقال أن عليه أن يدهن الطفل بها . ذهب الأب يصرخ أمام أمير المدينة الذي رتب سيارة إسعاف تأخذه إلى مستشفى كبير. هناك تلقّى الطفل الإسعافات اللازمة وأمكن إنقاذ حياته. هذه وقائع القصة كما كشف عنها التحقيق.

قررتُ مجازاة الطبيب بخصم راتب شهرين. لم اعتقد وقتها ، ولا أعتقد أن أي منصف بين القرّاء يعتقد الآن، أن العقوبة كانت قاسية. نشر الخبر في الصحف، وكان هناك المزيد من الدويّ. لا بُدّ أن أقول هنا أني لم أكن أنشر أسماء الأشخاص الذين تُتّخذ بحقهم إجراءات تأديبية ولا طبيعة عملهم ولا مكانه. كان الهدف الردع وليس التشهير. في حالة واحدة، واحدة فقط، قررّت أن فداحة الجرم المرتكب تبرّر التشهير ونشرت مع الخبر وظيفة الشخص. وحتى في هذه الحالة ، لم ينشر الإسم .

---

(١) " يصفّر " باللّهجة النجدية الدارجة تعني ينام نومة الصباح .

لا بُدّ هنا أن أوضح أن الناس كانوا يعتقدون أن كلّ العقوبات صادرة من وزير الصحة شخصياً. كان هذا أبعد ما يكون عن الواقع. كانت هناك، في حقيقة الأمر، ثلاثة أنواع من المخالفات. هناك، أوّلاً، المخالفات الطبيّة وهذه تبت فيها اللجنة الطبيّة الشرعية التي وُجدت منذ عهد بعيد، وربما منذ إنشاء الوزارة[1] . هذه اللجنة تضم اطباء متخصّصين من عدة جهات حكومية بالإضافة إلى قاض شرعي. كلّ إهمال يُنسب إلى طبيب أثناء العلاج كان يحال إلى هذه اللجنة. عدد كبير من القرارات الصارمة التي أُعجب بها الناس وظنوها صادرة من الوزير الجديد، كانت تصدر، بإنتظام، من اللجنة قبل قدوم هذا الوزير. لم يسمع الناس عنها من قبل لأنها لم تكن تُنشر من قبل، وإلى موضوع النشر سأعود بعد قليل.

وكانت هناك أخطاء جنائية لا يمكن أن تبّت فيها إلاّ المحاكم الشرعية. في عهدي خطفت ممّرضة تعمل في مستشفى ولادة توأما من توأمين أنجبتهما مواطنة وذهبت إلى الحمّام وإدّعت أن الطفل طفلها وأنها ولدَته في الحمّام. خطف طفل ! هذا موضوع يخرج عن إختصاص وزير الصحة. اتخذتُ قراراً بإحالة الموضوع إلى المحكمة الشرعية التي أصدرت حكماً رادعاً يتضمّن الجلد والحبس والإبعاد. وكانت هناك حالات إغتصاب. إغتصاب! هذه الجريمة ، بدورها، من إختصاص المحاكم، والمحاكم وحدها. كنت أحيل كل خطأ جنائي، على الفور، إلى المحكمة.

يبقى نوع واحد من الأخطاء كنت أرى أنه يقع ضمن إختصاصي، وإختصاصي وحدي، وهو التجاوزات الإدارية سواء ارتكبها طبيب أو غير طبيب. المدير الذي لم يكن يعرف ما يدور في مستشفاه لم يخطيء خطأً طبياً:

---

(١) لوزارة الصحة تاريخ حافل وقد كلّفتُ الزميل الدكتور يوسف الحميدان بإعداد كتاب يتناول تاريخ الوزارة بالتفصيل، وعندما تركت الوزارة كان الزميل قد انتهى من كتابة المُسودّة الأولى. ارجو أن يصدر الكتاب ذات يوم.

كانت مخالفته إدارية. والطبيب الذي رفض أن يعالج الطفل إرتكب، بدوره، مخالفة إدارية. كل قرار تأديبي إتخذته كان من هذا النوع، ومن هذا النوع وحده. كان بوسع أي موظّف يعتقد أن القرار المتخذ بشأنه مجحف أن يلجأ إلى ديوان المظالم. حسب علمي لم يتظلّم أحد.

فلنعُدْ إلى موضوع النشر. تذمّر عدد من الأطباء من موضوع نشر العقوبات وقالوا إن النشر يزعزع ثقة الناس في الأطباء. هذه وجهة نظر أقدّرها إلاّ أنها لم تكن تعكس الواقع. كانت الصحف تنشر الكثير عن تجاوزات الأطباء، وبعض ما تنشره دقيق وبعضه مبالغ فيه وبعضه مختلق، وكانت الثقة في أطباء الوزارة مزعزعة أصلاً. كنت أرى النشر سيسهم في إعادة الثقة: عندما يشعر المواطن أن الطبيب المهمل سيحاسب يمكنه أن يتعامل، بإطمئنان، مع الأطباء. كنت أقول أنه عندما تكفّ الصحف عن نشر التجاوزات سوف أكف عن نشر العقوبات. لم تكفّ الصحف و لم أكفّ أنا. التهاون، لا النشر، كان سبب إنهيار الثقة.

بعد إجراءات ترسيخ الإنضباط بدأتُ عملية إدخال الدماء الجديدة إلى الوزارة. قيل الكثير عن " المذابح الإدارية " التي تمّت وكنت خلال تلك الفترة، أُشجّع هذا الحديث[1]. كنت أريد أن يعرف الجميع انه لا يوجد أحد يتمتّع بحصانة ضد الفصل أو النقل. الحقيقة المجردة، بالأرقام، لا تكشف الكثير من الضحايا ولا بحزرات من الدم المراق. عدد المسئولين الذين انهيتُ خدماتهم لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة، وعدد المسئولين الذين نقلتهم من موقع إلى موقع (استشاري غالبا) لا يتجاوز عدد أصابع

---

(١) ذات يوم إنتهى عقد موقّع مع الحكومة الكورية يتضمّن توظيف مائتي ممرضة كورية في مستشفيات المملكة، و لم يرغب أيّ من الطرفين في تجديده. سربت خبراً يقول أن وزارة الصحة " أنهت عقود مائتي ممرضة. " فهم الناس منه ما أردت أن يفهموه وأن في المعاريض لمندوحة عن الكذب .

اليدين[1]. خمسة عشر موظفا في جهاز من عشرات الآلاف! هذا حديث الأرقام المجردة، إلا أن الأرقام لا تستطيع أن تكشف الأسباب التي دفعت بعض الناس إلى الحديث عن مذبحة، قيل أنها أعظم مذبحة إدارية في تاريخ المملكة!

هناك أسباب عديدة منها ما يتعلق بطبيعة المجتمع السعودي، ومنها ما يتعلّق بطبيعة الوظيفة في المملكة، ومنها ما يتعلق بعمل الطبيب، ومنها ما يتعلق بطبيعتي الشخصية. في المجتمع السعودي تربط الفرد بأسرته وبقبيلته روابط من حديد. عندما يتّخذ المسئول موقفاً من موظف فإنه، شاء أو لم يشأ، يتخذ موقفا من اسرته بأكملها، ومن عشيرته كلها إذا كان ينتمي إلى عشيرة. هناك أفراد لا يتحدثون معي حتى هذه اللحظة لأني إتخذت إجراءاً بشأن موظف من اسرتهم قبل عقدين من الزمان ! من ناحية ثانية، درج الناس في المملكة على أن يعتبروا الوظيفة حقّاً لا ينتهي إلا بالموت أو التقاعد. والنقل من عمل الى آخر في جوّ " الوظيفة حتى الموت " لا يبدو إجراءا إداريا معتادا ، بل هجوماً مؤكّداً على حقّ مكتسب. من ناحية ثالثة، هناك خصوصية حميمة لعمل الطبيب لا توجد في أيّ مهنة أخرى. يدخل الطبيب البيوت، ويرى العورات، ويعالج كل أفراد الأسرة، ويصبح، بمرور الوقت، بمثابة فرد منها. في القرى الصغيرة يتحول الطبيب الى مركز قوة: يعالج أمير القرية، ويعالج مدير الشرطة ويعالج رئيس كل دائرة ويتحول كل هؤلاء الى "لوبي " يقف معه ظالما أو مظلوما. فصل طبيب واحد يعني، ببساطة، معاداة عشرات الأفراد. كنت أقول أن قلع ضرس من أضراسي أسهل من إنهاء التعاقد مع طبيب[2]. وهناك سبب يتعلق بطبيعتي الشخصية.

---

١. تقتضي الأمانة أن أقول أن عددا من الزملاء الذين نُقلوا انتجوا في المواقع الجديدة إنتاجا جيّداً الأمر الذي أكدّ اعتقادي أن المشكلة لم تكن في الأشخاص ولكن في "ديمومة الكراسي " .

٢. مرّة بعد مرّة كان يزورني الوجهاء والأعيان في بلدة ما راجين أن أبقي على خدمات طبيب قررت الإستغناء عن خدماته حماية لأرواحهم وأرواح أطفالهم!

كان من الممكن أن تتمّ الإجراءات، تدريجياً، وبالطريقة البيروقراطية المعروفة منذ وجدت البيروقراطية : تجميد الموظف، أو "ركنه"، حتى يسأم ويرحل، أو تجاوزه الى مرؤوسيه إذا رفض أن يسأم أو يرحل. لو فعلتُ هذا لكان من الممكن ، بعد سنتين أو ثلاث، أن أصل إلى النتيجة التي وصلتُ إليها بعد اسبوعين أو ثلاث. إلاّ أن هذا الأسلوب المراوغ لا يتفق مع طبيعتي، ولا مع الروح التي قدمت بها الى وزارة الصحة: الإنضباط من أول يوم، والإنضباط بأي ثمن .

في القول الشهير المنسوب إلى عنترة يبدأ بطلنا بالجبان فيضربه ضربة ينخلع لها قلب الشجاع فينثني اليه فيقتله . أنا، شخصياً، أشكّ في حكمة هذه الإستراتيجية. لو بدأ فارسنا المعركة بقتل الشجاع لإنتهت المعركة، على الفور، بفرار البقيّة. عندما بدأتُ بتحريك مسئولين كبار كان الإعتقاد الشائع أن أحداً لا يستطيع تحريكهم لم أعد بحاجة إلى إتخاذ أيّ إجراء مع المسئولين الصغار. بدون المذبحة الإدارية، إذا سلّمنا أنها مذبحة إدارية، لم يكن ليتحقق الإنضباط الذي لمسه كل مواطن من الشهر الأول.

بعد ذلك جاء دور الدماء الجديدة. بدأتُ، بحكم الطبيعة البشرية، انقّب في المواضع التي أعرفها معرفة جيّدة. جاء عدد من الشباب من الجامعة، ومن كلّيتي القديمة تحديداً . جاء البعض بصفة إستشارية، والبعض في إعارة مؤقتة، وجاء البعض وعملوا في الوزارة بصفة دائمة. وإخترت عددا من العناصر الكفؤة من قطاع الصناعة والكهرباء، يقل عن عدد أصابع اليد الواحدة. حقيقة الأمر أن الدماء الجديدة، في مجموعها، جاءت من داخل وزارة الصحة. كانت هناك عناصر كفؤة عديدة، من الأطباء ومن المُتخصّصين في إدارة المستشفيات تبحث عن مواقع، ومع تزحزح المسئولين القدامى اتيحت الفرصة لهذه العناصر لكي تتولّى المراكز القيادية. بدون هؤلاء الشباب، الذين أصبح معظمهم معروفاً وبقي بعضهم مجهولاً، لم يكن بالإمكان أن يتحقق أي تغيير. حتى أعظم قائد أوركسترا في العالم لا يستطيع أن يفعل شيئاً بدون فرقة من الموسيقين المُدرّبين .

لعلّ هذا هو المكان الأنسب للحديث عن الجولات التفقدية. لا بُدّ أن القاريء أدرك أنه ليس في هذه الجولات ما يختلف عن الجولات التفقدية التي كنت أقوم بها خلال أعمالي السابقة. إلاّ أن الفصول والميناء والقطار والمصانع والمحطّات الكهربائية لا تمس حياة الناس ومشاعرهم كما تمسّها المرافق الصحية. هذه الجولات التفقدية، التي لم تكن سوى جزء روتيني طبيعي من عملي ، تحولّت في نظر الإعلام والناس إلى شيء مُذهل، ساهم ، بدوره، في نشوء الأسطورة.

على خلاف ما كان يعتقده الناس، لم تكن هذه الجولات تستغرق معظم وقتي. كنت حريصاً على أن أزور مرفقاً صحيّا واحداً كل يوم. أحياناً كنت أقضي ربع ساعة وأحيانا كنت أقضي نصف ساعة ويندر أن أبقى أكثر من ساعة. وبخلاف ما كان يعتقده الناس، لم تكن هذه الجولات تنتهي، عادة، بالعقوبات. كثيراً ما كانت تنتهي برسائل شكر إلى موظفين وجدتهم يمارسون عملهم بكفاءة عالية رغم ضغط العمل الشديد.

كانت كل جولة، تحقّق، بلا عقوبات، نتائج لا تُصدّق. أذكر، مرّة، أني ذهبت لزيارة مستشفى خارج مدينة الرياض. في أول غرفة دخلتها كانت الأوضاع سيئة. قضيت في الغرفة دقيقتين أو ثلاث، وعندما انتقلت إلى الغرفة الثانية وجدت الأوضاع فيها أفضل من السابقة (تسرّب الخبر عن وصول الوزير !). عندما وصلت إلى الغرفة السادسة كان كل شيء كما ينبغي أن يكون من النظافة والترتيب. في الغرفة السابعة رأيت زهوراً جُلبتْ على عجل من الحديقة، ووُزّعتْ في أنحاء الغرفة. في نهاية الجولة قلت لمدير المستشفى أن كل ما أرجوه أن تكون كل الغرف، طيلة الوقت، كالغرفة السابعة حين وصلتها.

كان الهدف الأساسي من الجولات هو أن أرى الأوضاع، على الطبيعة، بنفسي، وكانت معرفة الأوضاع تساعد على اتخاذ القرار السليم. تعوّدت أن أذهب إلى قسم الطوارىء في المستشفى المركزي " الشميسي " بالرياض قبيل منتصف الليل مرّة كل أسبوع. لم أكن أفعل شيئاً، و لم أتّخذ أيّ قرار تأديبي.

كنت أجلس وأرقب ما يدور حولي. اكتشفتُ أن ضغط العمل كان هائلاً بحيث لا يستطيع أن يتخيّله من لم يره بعينه. كانت كل حوادث السيارات في العاصمة تنصّب في هذا القسم. وكانت كل إصابة تحدث أثناء الليل، مهما كانت طفيفة، تنتهي في هذا القسم. أحياناً كانت سيارات الإسعاف تصل وعليها خمسة أو ستة مصابين في حوادث مرور ، وقد يصل العدد إلى تسعة أو عشرة. يستحيل على الطاقة البشرية الموجودة أن تتعامل مع هذا العدد الكبير من الإصابات الخطرة بالإضافة إلى أعداد لا تنتهي من الإصابات الطفيفة. رأيت في قسم الطواريء من كان يجيء لتضميد جرح سطحي، ومن كان يجيء لأنه شعر، قبل النوم، " بصداع خفيف ".

قادني ما رأيته إلى إتخاذ قرارينْ هامينْ. كان القرار الأول هو توسعة قسم الطواريء بحيث يصبح مستشفى صغيرة متكاملة، وبدأ العمل، على الفور، في التوسعة. وكان القرار الثاني هو تخفيف الضغط على القسم. لا يمكن لقسم واحد أن يخدم، بمفرده، سُكانَ عاصمة تجاوز عددهم، تلك الأيام، المليون. حصلتُ من الملك علي قرار بأنّ على كل مستشفى ، حكومياً كان أو خاصاً، أن يفتح قسماً للطواريء يستقبل الحالات العاجلة. لم تكن أي مستشفى راغبة في أن تأخذ على عاتقها هذه المسئولية الإضافية ولكني مضيت في متابعة أمر الملك حتى فُتح عدد من المستشفيات هذه الأقسام. عندما تركتُ الوزارة كانت نسبة كبيرة من الحالات البسيطة ، قد تصل إلى الثلث، تنصب في طواريء المستشفيات الأخرى.

بعد قُرابة شهر من التكليف سألني الملك فهد إذا كنت أحتاج إلى شيء. قلت له إن ميزانية الوزارة تتجاوز عشرة بلايين ريال و لم يكن يصرف منها سوى أكثر من النصف بقليل. قلت أن ما أحتاج إليه هو شعور الناس أنه يقف معي في كل الخطوات التي اتخذتها، والتي سأتخذها مستقبلا. في بادرة سخيّة غير معهودة قال : " أعدّ الخطاب الذي يتضمّن تفويضك بالصلاحيات المطلوبة وسأوقعه ". أعددّت مسودة خطاب يؤكد

تأييد الملك لي ويفوّضني في اتخاذ " كافة الإجراءات " الضرورية لتطوير المرفق. سألني الملك، مرّة أخرى، : " هل أنت متأكّد أنك لست بحاجة إلى اعتمادات إضافية؟". كان حرص الملك على تحسين الخدمات الصحية لا يقل عن حرصي، وقد يزيد. قلت : " الإعتمادات تكفي. ولكن الإجراءات المالية، أحياناً، بطيئة. أستطيع أن أتحرّك بسرعة إذا أمكن تحرير مبلغ معين، ضمن ميزانية الوزارة، من القيود الروتينية ". وافق الملك وتضمّن الخطاب نفسه، علاوة على التفويض، تخصيص مبلغ مائة مليون ريال من ميزانية الوزارة، يُتّفق بشأن تدبيره مع وزير المالية والإقتصاد الوطني: ويجوز لوزير الصحة أن يصرف منه دون أن يتقيّد بالإجراءات المالية المعتادة. عندما إنتهى المبلغ طلبتُ مبلغا مماثلاً ، ووافق الملك، وعندما انتهى المبلغ الثاني لم تكن هناك حاجة إلى طلب مبلغ ثالث. الذين يتحدثون عن " الإعتمادات الهائلة" التي جاءت معي لا يعرفون أن المشكلة، وقتها، لم تكن في وجود الإعتمادات، ولكن في بطء صرفها.

كانت ثقة الملك المطلقة التي عبّر عنها الخطاب، والتي عبر عنها شخصياً بأكثر من وسيلة في أكثر من مناسبة، كانت هذه الثقة المطلقة، قبل الصلاحيات وقبل الإعتمادات، هي سلاحي الأول والأخير في معارك وزارة الصحة، وكانت هناك معركة كل يوم. كنت أول ما يعرف أن انحسار الثقة يعني، ببساطة متناهية، أني لن أكسب معركة واحدةً، وأنني سوف أنضمّ إلى قائمة ضحايا وزارة الصحة وهي قائمة طويلة جدّاً.

شعرتُ، بعد بضعة أسابيع في الوزارة، أن الانضباط قد أصبح حقيقة ملموسة، وشعرت، مع وجود عناصر شابة مؤهّلة حولي، ان بوسعي أن أنتقل، بأولوياتي، إلى عملية التنظيم. إحقاقاً للحقّ، وحتى لا أبخس الناس أشياءهم، يجب أن أقول أني وجدت الهيكل الإداري الذي أعده سلفي الدكتور حسين الجزائري جاهزاً للإقرار. كانت هناك تفاصيل فرعية صغيرة لم يتمّ الإتفاق عليها بين الوزارة واللجنة التحضيرية للجنة العليا للإصلاح

الإداري. أمكن، في أيام قليلة، الوصول إلى إتفاقٍ أرضى الجانبين، وصدر قرار اللجنة العليا بالهيكل الجديد.

كان التنظيم منطقياً ومبنيّا على دراسات موسّعة للواقع ولتجربة الوزارة. كان هناك وكيل وزارة للشئون التنفيذية يتبعه وكيلان مساعدان أحدهما للطب العلاجي والآخر للطب الوقائي، ويرتبط به مدراء الشئون الصحية في مختلف مناطق المملكة. وكان هناك وكيل وزارة لشئون التخطيط والتطوير يتبعه وكيل وزارة مساعد للتخطيط ووكيل وزارة مساعد لتطوير القوة البشرية.أما الشئون المالية والإدارية فيتولاّها مدير عام بدرجة وكيل مساعد. تفريغ وكيل للتفكير في خطط المستقبل وكيفية تنفيذها فكرة رائعة رائدة وجدتها و لم يكن لي فيها أي فضل، فكرة أتمنّى أن تنقلها كل الوزارات.

وقع إختياري على الدكتور نزيه نصيف ليكون وكيل الوزارة للشئون التنفيذية. كان نزيه مسئولاً في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية وبعد ذلك ساهم مساهمة فعّالة في تحويل المركز إلى الدار، ثم انتقل ليعمل وكيلاً مساعداً في وزارة التخطيط. عندما طلبتُ منه أن يترك عمله الهادىء المريح ويعمل معي في وزارة الصحة مديراً للشئون الصحية في المنطقة الغربية كنت أعرف أني أطلب المستحيل ومع ذلك وافق على الفور بطيبة خاطر. قام بمهمّته هناك بقدر عال من الكفاءة جعلني مقتنعاً أنه أصلح من يتولى الوكالة (ونزيه، بالمناسبة، من اتباع الأسلوب الهجومي في الإدارة). ووقع اختياري على الدكتور جميل الجشي ليكون وكيل الوزارة لشئون التخطيط والتطوير. كان جميل ، بدوره، مسئولا في مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ثم أعيرتْ خدماته إلى الصندوق السعودي للتنمية ثم أصبح مدير منطقة الجبيل في الهيئة الملكية ثم نائباً للمحافظ في المؤسسة العامة للكهرباء (بعد أن انتقل الدكتور عبد الرحمن الزامل من المُؤسّسة ليصبح وكيلاً لوزارة التجارة). في كل عمل تولاّه جميل كان مثال الإداري الحازم الكفُء المخلص.

إستغربْ البعض، وقتها، من تعيين إثنينْ من حاملي الدكتوراه في التخطيط الصناعي وكيلينْ لوزارة الصحة. لم أكن أنظر إلى مهن: كنت أبحث

عن كفاءات. ولا أعتقد أن أحداً من الذين عاصروا نزيـه وجميـل يستطيع أن ينكر أن كلاً منهما مارس مهامّه بكفاءة نادرة. ظلّت المراكز القيادية الفنّية في أيدي أطباء : الدكتو عبد الرحمن السويلم أصبح وكيل الوزارة المساعد للطب العلاجي والدكتور جـلال آشـي الوكيـل المسـاعد للطـب الوقـائي والدكتـور عثمان الربيعة الوكيل المساعد لشـئون التخطيـط. هـذه النقطـة، المتخصّصـون وغير المتخصصين، تحتاج إلى مزيد من الإيضاح.

مهمّة وزير الخدمات هـي أن يوصـل الخدمـة إلى أكـبر عـدد ممكـن مـن المواطنين بأقل كلفة ممكنة وبأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وهـذه مهمّـة إداريـة خالصة. لا يُطلب من وزير الصحة أن يعالج المراجعين، ولا يُطلـب مـن وزيـر الكهرباء إصلاح المولدات، ولا يطلب من وزير المواصـلات تصميـم الطـرق. وما ينطبق على الوزير ينطبق على الوكيل. لم يكن من مهـام أيّ مـن وكيلـي وزارة الصحة ضرب الحقن أو كتابة الوصفات. إلا أن سيطرة الأطبّاء المطلقة، تخطيطـاً وتنفيـذاً، علـى القطّـاع الصحـيّ في الـدول الناميـة جعلـت النـاس يستغربون عندما يجدون غير الطبيب في موقـع قيـادي مـن مرفـق صحـي [1]. لكل شيخ، كما أسلفنا ، طريقته، وفي طريقتي، لا يعتبر التخصص من شـروط القيادة الإدارية الناجحة.

حقيقة الأمر أني كنت أشعر؛ لأنني لم أكن متخصصاً، بالحاجـة إلى آراء الخبراء على نحو لم يكن بوسع أيّ وزير متخصص أن يشعر بـه. كونـت لجنـة فنّية في مكتبي من أساتذة في كليات الطب ولم أكن أبتّ في أي موضـوع ذي طبيعة فنية إلا بعد الرجـوع إلى هذه اللجنة. تعاقدت مع أربعة مكاتـب استشـارية

١. في وزارة الصحة وجـدت كـلّ فـنيّ يسـمى نفسـه " دكتـور". الصيـدلي دكتـور، والمسئول عن المختبر دكتور، وهلمّ جرا. أصدرتُ قرارا بـأن يقتصـر استعمال لقـب دكتور على حاملي شهادة الدكتـوراه، وهـو الاستعمال الدقيـق، وعلـى الأطبـاء، وهـو الاستعمال الذي جري به العرف في معظم دول العالم.

مُتخصّصة، أحدها في الولايات المتحدة، والثاني في بريطانيا، والثالث في سويسرا، والرابع في ألمانيا الغربية، وطلبت منها أن تكون على استعداد للرد على أي استفسار فني (كانت هناك استفسارات يومية!) . يمكنني أن أزعم أنّي في أي قرار هام ذي جانب فني لم أكتف بسماع رأي أهل الخبرة المحليين بل كنت أحرص على معرفة آخر ما توصلَتْ إليه البحوث العلمية في الموضوع في أكثر دول العالم تقدّماً علميّاً. مع احترامي الشديد لصيادلة الوزارة كنت أرى أنه لا يمكن لهم، وهم بمعزل عن التطورات العلمية المتلاحقة، أن يتخذوا القرار الصائب بشأن عقار من العقاقير الجديدة. عندما كان يُطلب من وزارة الصحة إجازة دواء أو منع دواء لم يكن القرار يتخذ إلاّ بعد دراسة لوضع الدواء في كل الدول المتطوّرة. لم يُتّخذ قرار فني واحد، في عهدي، إلا بناء على أساس علمي متين[1].

عندما استكملنا التنظيم أمكنّ التركيز على التخطيط. بدأ جميل وزميلاه الدكتور عثمان الربيعة والدكتور أنور الجبرتي (الوكيل المساعد لشئون تطوير القوة البشرية) في وضع خطة شاملة مفصلة تشمل برامج الوزارة والموظفين المطلوبين لتنفيذ البرامج خلال ربع القرن القادم. لا أقول عن هذه الخطة إلا ما سبق أن قلته عن الخطة الكهربائية : لا أعتقد أن أي وزارة صحة في أي دولة نامية كانت تملك تصوّراً واضحاً للمستقبل كالتصوّر المفصّل الذي تضمنته هذه الخطة. كنا نعرف أين سيوضع كل مركز من مراكز الرعاية الأولية، وإلى كم طبيب سيحتاج، وما هي نوعية المعدّات المطلوبة، وما هو عدد الفنيين اللازمين والتكلفة الدقيقة لهذا كلّه. عندما تركتُ الوزارة كانت هذه الخطة تبحث مع وزارة التخطيط ولا أدري ماذا كان مصيرها.

لم يتغيّر الأسلوب القديم في مجال العلاقات الإنسانية. شكّلتُ لجنة لمتابعة

---

١. كنت أتلقى، كجزء من التعليم المستمر، تقريراً اسبوعياً من شركة متخصّصة عن آخر التطورات في مجال الصحة في العالم.

الترقيات المتأخرة ورُقيّ خلال الفترة التي قضيتها في الوزارة عدد من الموظفين يفوق عدد الذين رقّوا في أي فترة زمنية مماثلة أضعافاً مضاعفة. كان كل موظف يُرقّى يستلم رسالة تهنئة شخصية مني. كان كل طبيب سعودي داخل الوزارة، وخارجها، يتلقى تهنئة شخصية في العيد. الموظّفون الذين أثبتوا كفاءة استثنائية حصلوا، بأمر من الملك، على ترقيات إستثنائية. والموظفون الذين بذلوا جُهداً يفوق المتوقع والمعتاد حصلوا، بأمر من الملك، على جوائز مالية سخية[1] .

كان للمسات الشخصية في التعامل مع المواطنين مفعول البلسم. المواطن الذي يرى وزير الصحة، بنفسه، يعوده، ويطمئن عنيه وهو نائم في المستشفى، سيحتفظ بهذه الذكرى بقية حياته (وقد رأيتُ آلاف المرضى). أهل كل طفل يولد في مستشفيات وزارة الصحة كان يتلقّون بطاقة مني معها صورة الطفل و " دليل الأسماء العربية" الذي أعدّته الوزارة بالتعاون مع عدد من الجامعات السعودية. تكلفة هذا البرنامج، من طبع الكتاب إلى شراء الكاميرات، لم تتجاوز مائة ألف ريال. كنت أريد، عبر هذا السبيل، أن يبدأ الطفل حياته بعلاقة ودّية حميمة مع الوزارة.

حرصي على بناء هذه العلاقة الودية الحميمة هو الذي دفعني إلى تبنّي اقتراح الدكتور عبد الرحمن السويلم بانشاء جمعية من المواطنين تسمى " جمعية أصدقاء المرضى ". رفعتُ الإقتراح إلى الملك وصدرت موافقته. برعاية عبد الرحمن وُلدتْ أول جمعية في المنطقة الشرقية. كان الهدف من قيام الجمعية هو

١. تمكّن الدكتور عبد الرحمن السويلم عندما كان مديرا للشئون الصحية في المنطقة الشرقية من تشغيل مستشفى في حفر الباطن خلال ستة أسابيع. كان المبني قد انتهى منذ سنين إلا أن المديرية، في السابق، عجزتْ عن تشغيله. لم يطلب عبد الرحمن مُوظّفاً واحداً أو ريالاً واحد من الوزارة : استطاع تشغيل المستشفى بالإمكانيات الموجودة في المنطقة. تلقّى كل من ساهم في هذا الإنجاز المذهل مكافأة سخية من الملك.

أن تغطّي الجوانب التي لم يكن بوسع موظفي الوزارة تغطيتها، توزيع الألعاب والهدايا على الأطفال، وزيارة المرضى في الأعياد، وتقديم النصح والمشورة للوزارة. بعد أن تركتُ الوزارة بدأت أقرأ في الصحف أن جمعيّات أصدقاء المرضى تبنى موقفاً في هذا المستشفى وغرفة في ذاك. لم يكن في ذهن عبد الرحمن، أو ذهني، أن تتولّى الجمعيات مُهمّات كهذه هي من صلب اختصاص الوزارة. لم يكن المطلوب المال بل الحنوّ الإنساني الذي لا يُشترى بالنقود.

يقودني الحديث عن اللمسات الشخصية إلى الحديث عن التبرّع بالدم. بدأت حملات التوعية قبلي بفترة طويلة وكانت تتمّ بإنتظام ويساهم فيها أمراء المناطق وعدد من كبار المسئولين. كانت النتائج طيبة وكان الوضع يتحسن من سنة إلى سنة. ومع ذلك كانت الوزارة تُضطرّ إلى استيراد كميات إضافية من الدم من الخارج. مع ظهور أوبئة فتّاكة جديدة تنتقل عن طريق الدم أصبح من الضروري أن نضاعف أعداد المُتبرّعين. كانت هناك مكافأة مالية وكان بعض المقيمين يأخذها بعد التبرع (إذا كان يمكن اعتباره ، والحالة هذه، تبرّعا !) أما المواطنون السعوديون فقد كانوا، بلا استثناء، يرفضون استلام أي مقابل. وضعتُ، بجانب المبلغ النقدي، هدايا تذكارية، قطع سجاد ونحوها- من الصناعة السعودية بطبيعة الحال ! - وكان الجميع يقبلون هذه الهدايا. رأيت أن يُعطى كل متبرّع شهادة تقدير موقّعة، شخصيا، من الوزير. وسرعان ما تبيّن أن فعالية هذه الشهادات تفوق فعالية الهدايا [1]. أبرز ما استطعت تحقيقه في هذا المجال هو إعطاء ميدالية الإستحقاق لكل من يتبرع بدمه عشر مرات. لا أزال أقرأ في الصحف اسماء الذين يحصلون على الميدالية، جزاهم الله، وجزى الملك الكريم الذي أيدّ الإقتراح، خيراً. عندما تركت الوزارة

١. كنت أوقّع كل يوم مالا يقل عن مائتي شهادة من هذه الشهادات. كلما أحسست بالتعب من التوقيع تذكّرت الهدف النبيل وزال التعب. لا أدري هل استمرّ التقليد بعدي أو ذهب بذهابي.

كنا نوشك على الإستغناء عن الدم المستورد.

قلتُ، في أكثر من موضع، أنـي لا أؤمـن بـالحلول العاجلـة. لا أؤمـن أن للنجاح أي سبيل سوى التخطيط الهادىء والتنفيذ الصحيـح. إذا كـان لا بـدّ من إستخدام تعبير بلى من كثرة الاستخدام كنت أؤمن أن الأسلوب الأمثـل هو " الإدارة بالأهداف ". وجـدتُ نفسـي مدفوعـاً دفعاً إلى أسلوب آخـر: "الإدارة بالأزمات ". كنتُ أضطر إلى اللجوء إلى حل عاجل بعد حلّ عاجل. عندما زرتُ المستشفى النفسي في المدينة المنورة قرّرتُ أنه لا بد أن ينتقل مـن مكانه على الفور. كلّفتُ الدكتور أنور الجبرتي، تلميذي القديـم الـذي غـامر بالإنتقال من عمله المريح في الجامعة ليعمـل معي مديراً للشئون الصحيـة في المدينة المنورة، ثم وكيلا مساعدا للتطوير، بالبحث عن مكان لائق. عثر أنـور على فيلا فخمة قال صاحبها النبيل أنه مستعدّ أن يقدّمها للوزارة بـلا مقـابل، وتمّ الإنتقال خلال شهر واحد. وعندمـا زرتُ مستشـفى الـولادة والنسـاء في المدينة المنوّرة قرّرت أنه لا بد من الإنتقال من المبنـى المهـترىء المتـآكل الـذي كانت المستشفى تشغله. من حسن الحظ أن مجلس الأوقاف في المدينة كان قد إنتهى لتوّه من بناء عمارة ضخمة جميلة تمكّنا من استئجارها. في أقل من سـنة كان المبنى قد تحوّل إلى أفضل مستشفى نساء وولادة في المملكة. اتفقـتُ مـع محمد أبا الخيل على أن تنتقل ملكية فندقـينْ، أحدهمـا في الريـاض والآخـر في الظهران، من شركة الفنادق والمناطق السياحية إلى الـوزارة، وتم تحويلهمـا إلى مستشفيين [1]. جاءني الزملاء في إدارة الشئون الصحيـة في الريـاض يقولــون أن العمليــات الروتينية – كالبواسير واللوز – كثيراً ما تنتظر بعض الوقت في

---

١. استنكر بعض الأطباء الفكرة قائلين أن الفندق لا يمكن أن يُحوّل إلى مستشفى. كـل ما أستطيع أن أقوله هو أني أشك أن معظم مراجعي المستشفى في الرياض يعرفـون أن المستشفى الذي يراجعونه كان، ذات يوم، فندقاً، وما ينطبق على المراجعين ينطبـق علـى العاملين في المستشفى.

المستشفى المركزي لأن الأولويّة كانت تُعطى، بحق، للعمليات الرئيسية. اقترح الزملاء إنشاء مستشفى خاص بالعمليات البسيطة. في أسابيع معدودة تحولت عمارة سكنية في الرياض إلى مستشفى للجراحة البسيطة وانخفضت مدة الإنتظار إلى الصفر. في كل منطقة كانت هناك حلول عاجلة مماثلة. رغم ذلك كنتُ مقتنعاً أن كل هذه الأشياء لا تعدو أن تكون تحسّناً مظهرياً، وأن التحسن في جوهر الخدمات الصحية لن يظهر إلا بعد بضع سنين.

وكانت هناك مبادرات لغوية وفكرية وروحية. عندما لاحظتُ أن المستشفيات التي تُعنى بالإضطرابات النفسية كانت تسمى مسشفيات " الأمراض العقلية والنفسية" غيّرتُ الإسم إلى مستشفيات " الصحة النفسية ". مراكز علاج الإدمان المخصصة لضحايا الكحول والمخدرات تحولتْ إلى مراكز " التأهيل النفسي". (هل يعقل في مجتمع محافظ أن يقول أحد إنه أو أحد أفراد أسرته يتعامل مع مركز " إدمان " ؟) "مستشفى الجذام " ، الذي زرته زيارة مفاجئة أسعدت المرضى سعادة لا توصف، تحول، في أعقاب الزيارة ، إلى " مركز إبن سينا للأمراض الجلدية ". طلبت من سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز الرئيس العام لإدارت البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد، وقتها، أن يكلّف بعض العاملين معه بإعداد كتاب صغير يتضمن من الآيات الكريمة والأحاديث المطهرة ما يدخل الطمأنينة على نفوس المرضى وتجاوب سماحته، مشكوراً، مع الطلب. وجّهت باعطاء كل مريض مصحفاً شريفاً ونسخة من هذا الكتاب. وجّهت أن تعد كل مستشفى رملاً " معقّماً " يمكن أن يستخدم في التيمم. انطلاقاً من اعتقادي الراسخ أن الإيمان يلعب في تحقيق الشفاء دوراً لا يقل، وقد يزيد، عن دور العلاج وجّهتُ بأن توضع في كل غرفة من كل مستشفى الآية الكريمة "وإذا مرضت فهو يشفين ". عندما لاحظتُ أن المرضى في بعض المستشفيات لا يجدون ما يشغلون به أوقاتهم قررّت أن يكون في كل مستشفى مكتبة. أنشأت جمعيّة لمكافحة التدخين وأوصيتها أن تركّز جهودها على المراهقين الذين لم يبدأوا التدخين، وهؤلاء هدف شركات السجائر الأول.

اللوحات التي تحمل الآية الكريمة لم تكلف الوزارة قرشا واحدا. تفاهمتُ

مع الصديق القديم محمد الفائز، وزير العمل والشئون الإجتماعية وقتها، وتفضّل وأوعز إلى مراكز التدريب التابعة للوزارة فقامت ، مشكورة، بإعداد آلاف اللوحات بلا مقابل. تكرر الأمر مع صور الأطفال . كانت " أرامكو"، ولا تزال، تقيم مسابقة سنوية فنّية لرسوم الأطفال. طلبت من " أرامكو " أن توافيني بهذه الرسوم، وفعلت مشكورة. قامت مراكز التدريب بإعداد الإطارات اللازمة. بلا مقابل، تمكنّا من تزيين الغرف في كل مستشفيات الأطفال في المملكة بلوحات من رسم الأطفال وفعلنا ذلك دون انفاق شيء. هنا درس للإداري الناشيء: المال عنصر أساسي في الإدراة ولكنه ليس العنصر الأوحد، وقد لا يكون العنصر الأهم.

لمست في أعماق وزارة الصحة عداء خفيّا – وأحيانا غير خفيّ – للمرافق الصحية التي يقيمها القطاع الخاص. كانت الشروط المُقدّمة لمن يطلب الترخيص بفتح مستشفى أو مستوصف شبه تعجيزية . كانت بعض العناصر في الجهاز تنظر إلى كل من يريد إقامة مرفق صحي خاص كما لو كان منافسا يجب أن يفرش طريقه بالعقبات البيروقراطية . كنت أكرر يوماً بعد يوم، في إجتماع مع الزملاء بعد اجتماع، أن هذه النظرة يجب أن تتغيّر. كل مستشفى يقيمه القطاع الخاص يزيح عن كاهلنا عبئا كبيراً ويجب أن نبذل لتشجيع قيامه ما نبذله من جهد في بناء مستشفى من مستشفياتنا. من وجهة نظر المواطن والوطن ما يهم هو العلاج وليس اسم المالك. كنتُ أستأجر من المستشفيات الخاصة غرفا يعالج فيها المرضى، عندما تضيق المستشفيات الحكومية، على نفقة الوزارة. لم أبتكر هذا الأسلوب. في لبنان لا تملك وزارة الصحة أي مستشفيات وتعتمد، بصورة شبه كلية، على إستئجار أسرّة في المستشفيات الأهلية.

كما لمستُ في أعماق وزارة الصحة شعوراً بالغيرة، يواكبه شعور بالمرارة، من المرافق الصحيّة التي تقيمها جهات حكومية أخرى مثل الحرس الوطني ووزارة الدفاع والطيران والجامعات . طبقاً لحسابات وزارة الصحة، أيامها، لم تكن وزارة المالية والإقتصاد الوطني تعتمد للسرير الواحد في

مستشفيات الوزارة سوى تكلفة لا تتجاوز مائة ألف ريال سنوياً في الوقت الذي تصل فيه تكلفة السرير في بعض المستشفيات الأخرى إلى المليون. جاء شعور الغيرة بسبب المقارنة التي كان المواطنون يعقدونها بين مستشفيات الوزارة وبين المستشفيات الأخرى. وجاء الشعور بالمرارة من الإعتقاد أن الدولة تعامل وزارة الصحة معاملة الطفل اليتيم الذي لا يدافع عنه أحد. لم أر أيّ مبرّر للغيرة أو للمرارة. في كل مكان في العالم تبني القوات المسلّحة مستشفياتها الخاصة . وفي كل مكان في العالم تحظى وزارة الدفاع بإعتمادات لا تحظى بها وزارة الصحة. كنت أعتبر كل مستشفى في المملكة وكأنّه من مستشفيات وزارة الصحة لأنها يتولّى معها جزءاً من العبء. تنتفي كل مبررات الغيرة والمرارة إذا علمنا أن المستشفيات العسكرية والجامعية تفتح أبوابها لكل المواطنين. في بعض هذه المستشفيات يزيد عدد المواطنين العاديين عن عدد منسوبي القطاع. بدأتُ اجتماعات دورية شهرية للتنسيق مع المسئولين عن الخدمات الطبية في الجهات الحكومية والجامعات. أدّت هذه الإجتماعات إلى تبادل المعلومات على نحو ساعد في منع الإزدواجية. كنت أقول في احتماع بعد اجتماع مع هؤلاء المسئولين أن وزارة الصحة مستعدة إذا لزم الأمر أن تترك الرعاية الثانية والثالثة لهذه الجهات وأنّ تركّز كل جهدها على الرعاية الأولية.

ما هي قصة هذه الدرجات الثلاث؟ تتطلب أي خدمات صحية متطورة وجود هذه السلسلة المتدرجة. في البداية لا بد أن يوجد في كلّ حيّ، وفي كل قرية، مركز رعاية أولية يعني بكل الحاجات الصحية اليومية للأسرة من الولادة إلى التطعيمات إلى " الصداع الخفيف ". على المواطن أن يبدأ بهذا المركز الذي يجب أن يحتفظ بملف لكل عائلة في المنطقة . عندما يرى المركز أن الحالة تتطلب عناية أكبر فعليه أن يحيلها إلى مراكز الرعاية الثانية، المستشفيات. لا تتعامل المستشفيات إلا مع الحالات التي تأتيها من المراكز، وإذا وجدت أنها تحتاج إلى علاج لا يتوفر فعليْها أن تحيلها إلى مراكز الرعاية الثالثة، المستشفيات التخصصية. وعلى هذه المستشفيات ألاّ تتعامل إلا مع الحالات المحوّلة من المستشفيات. الوضع في المملكة،

كمعظم بلدان العالم الثالث، يتسم بالفوضى. يذهب المريض مباشرة إلى المستشفى ويرى أكثر من طبيب وقد يذهب، مباشرة، إلى المستشفى التخصصي. إلا أن الذنب ليس ذنب المواطن. لا نستطيع أن نلوم المواطن على هذا " القفز " إلا بعد أن نضع بقربه مركز رعاية أوليّة يستطيع تلبية حاجاته الصحية اليومية. ولا يمكن لهذا المركز أن يعمل بفعالية بدون طبيب متخصّص في طبّ العائلة، بالإضافة إلى الأطباء الآخرين.

كنتُ أرى أن النهضة الصحيّة لا تعكسها مستشفيات متطورة ومراكز تخصّصية رائعة بقدر ما تعكسها خدمات الطب الوقائي والرعاية الأوليّة. عندما يشرب المواطن المياه الملوّثة يصبح علاجه، فيما بعد، عملية صعبة ومعقّدة. عندما يقيم المواطن في منطقة موبوءة بالبعوض تصبح اقامة المستشفيات لمعالجة الملاريا ضربا من العبث. علينا أن نقضي على مصادر التلوّث ونقضي على البعوض قبل التفكير في فتح أماكن العلاج. ومراكز الرعاية الأولية جزأ لا يتجزأ من إستراتيجية الطب الوقائي. عندما نستطيع، عن طريق هذا المركز، أن نطعّم كلّ طفل نكون قد قضينا على عدد كبير من الأمراض. وعندما نستطيع، عن طريق هذا المركز أن نعلّم الأم الوعي الصحي الضروري لتربية الأولاد نكون قد قضينا على عدد كبير آخر[1]. إلا أن الطب العلاجي يفتقر إلى بريق المجد: لا توجد مستشفيات تسحر لبّ الضيوف، ولا إفتتاحيات صاخبة، و لا جرّاحون يتصرّفون كممثّلي السينما. لم يكن هوى قلبي في المستشفيات التي كنتُ افتتحها بقدر من الضجيج. كان هوى قلبي مع مراكز الرعاية الأولية التي كان التخطيط لها يتم بلا ضجيج. كان حلمي الأكبر أن أغادر وزارة الصحة وقد تركت مركز رعاية أولية متكاملاً في كل حي وفي كل قرية. عندما تركت الوزارة كان هذا الحلم أبعد ما يكون عن التحقيق وإن كان قد قطع شوطاً كبيراً من التخطيط.

١. رأيت ، مرة، مراجعا جاءني ومعه ستة أولاد جميعهم مصابون بتخلّف عقلي شديد. الستة! لو كان هناك مركز رعاية أولية حيث يقيم المراجع لتنبه إلى الخطر مع الطفل الأول.

كما أنني لمستُ من الزملاء في الوزارة نفوراً شديداً مما تعورف على تسميته الطب البديل، وسائل العلاج غير التقليدية، من الأعشاب إلى الوخز بالإبر. كنت أنظر إلى الأمر نظرة واقعية خالصة: عدد كبير من المواطنين، شئنا أو أبْنا، لا يزال يتعامل مع الطب الشعبيّ ويثق في ممارسيه. عندما أعلن مواطن أن للماء في بئر يملكها خصائص علاجية تدفق عليه الآلاف. وعندما ظهر مواطن " يحجم " بزجاجة بيبسي كولا تدفق عليه عشرات الآلاف. أمّا المواطن الذي كان يعالج المرضى باخراج الجن فقد كان عدد مرضاه ، كل يوم، يفوق مراجعي أكبر مستشفى في المملكة . كنت أعرف، شخصياً، عدة حالات " يهرب " فيها المواطن المصاب في حادثة مرور من المستشفى ويذهب إلى مجبّر العظام التقليدي. كنت أرى أن مهمّتنا هي تطوير مهنة الطب الشعبي وليست محاربتها. في الباكستان فُتحتْ جامعات للطب الشعبي، الذي يسمى اليوناني، تُعطي الخريجين شهادات تخوّلهم، وحدهم، الحق في ممارسة هذا النوع من الطب. في سريلانكا، حيث يوجد ترتيب مماثل، يعتمد ربع السكان على الطب الشعبي. وجدتُ من المستحيل إقناع الزملاء بالتعايش السلمي. أقصى ما تمكنت من تحقيقه هو القيام بمسح شامل لمحلات الطب الشعبي. كانت الخطوة الأولى في نظري إستبعاد أيّ مواد أو أعشاب ضارة. وبعد ذلك تجيء خطوات أخرى لتطوير المهنة. عندما تركت الوزارة كان المسح الشامل في مراحله الأولى.

بلغ العداء للطب البديل حدا جعل القسم المختص في الوزارة يرفض الترخيص لطبيب مؤهل تأهيلاً طبيّاً عالياً بممارسة العلاج بالإبر. جاء الطبيب لمقابلتي. قلت له إنني لست طبيباً ولا أستطيع أن أتخذ القرار. وأضفت أني سوف أتحرّى، وإذا وجدت أن العلاج الذي يمارسه بالمؤهلات التي يحملها مُرخص له في الدول المتقدّمة طبياً فسوف أعطيه الترخيص. جاء الجواب من المكاتب الاستشارية بأن هذا العلاج، بهذه المؤهلات، يُرخّص له في كل عاصمة غربية. أعطيتُ الطبيب الترخيص اللازم رغم اعتراض القسم.

بل إن عداء الزملاء للطب البديل بلغ حداً جعلهم لا يكتفون بحماية المواطنين السعوديين منه بل يمدّون الحماية إلى مواطني الدول الأخرى. عندما طلبتْ بعثة الحج الباكستانية السماح لأربعة أطباء يمارسون الطب الشعبي بالإنضمام إلى البعثة الطبية قوبل الطلب بالرفض. تدخلّتُ وألغيت قرار الرفض. الناس، أطباء وغير أطباء، أعداء ماجهلوا، كانوا وما يزالون.

بعد أن أمضيتُ قرابةُ سنة وزيراً للصحة بالنيابة رجوت الملك أن يسمح لي بالتفرغ للوزارة. وافق مشكوراً، وطلب مني، مشكوراً ، أن أرشح من يتولّى وزارة الصناعة والكهرباء بعدي. المستشار مؤتمن. حرصا على القيام بمتطّلبات الأمانة قدمت للملك قائمة تحتوي على أسماء أربعة مرشحين، مع شرح واف مسهب عن خلّفية كل منهم وتجربته ومؤهلاته ونواحي ضعفه ونواحي قوته، وكان اسم عبد العزيز الزامل على رأس القائمة [1]. بعد أيام أخبرني الملك أن اختياره وقع على عبد العزيز الزامل الذي عُين وزيراً لوزارتي القديمة في نفس الوقت الذي أصبحت فيه وزيراً للصحة بالأصالة. بعد أن أقسمتُ اليمين أمام الملك دنوت منه وشكرته ثم قلت: " أرجو ألاّ تندم على هذا القرار ". نظرَ إليّ بشيء من الاستغراب وقال : "لن أندم إن شاء اللّه ". ألا يبدو تعليقي غريباً بعض الشيء؟ خارجا عن المألوف بعض الشيء؟ حسناً! في الوقت الذي أصبحت فيه وزيراً أصيلا للصحة كنت أرى على الأفق نُذُر خطر وكنت أرقبها بشيء من القلق شاعراً، في مكان ما في الأعماق، انها ستؤدّي ، شئت أو لم أشأ، إلى نهاية مبكّرة لوزير الصحة الذي أقسم اليمين لتوّه. ما هي هذه النذر؟

فلنبدأ بالإعلام. في هذه الفترة إتّخذ اهتمام وسائل الإعلام بي شكلاً تجاوز كل الحدود المعقولة (والمقبولة !) . كنت أقول، ولا يصدّقني أحد، أنّي أنا، حتّى أنا ، سئمت رؤية صوري وأخباري على كل صفحة من كل

---

١. لم يعد الموضوع سرّاً بعد كلّ هذه السنين. كانت الأسماء الأخرى في القائمة (بدون ترتيب) الدكتور محسون جلال والدكتور منصور التركي والمهندس محمود طيبة.

جريدة . قال لي وليّ العهد الأمير عبد اللّه بصراحته المعهودة مرّة : " لا أرى في الجرائد شيئاً غير أخبارك ". قلت لوليّ العهد : " خرج الأمر من يدي ". قبلها ، بفترة وجيزة ، كتبتُ رسالة شخصية إلى كلّ رؤساء الصحف أشرح فيها أن هذا الإهتمام بدأ يسبب لي الكثير من المشاكل وأرجو ألا ينشروا سوى بيانات الوزارة الرسمية. كان يجب أن أتوقّع رد الفعل. نشرت صحيفة بمانشيت كبير : " وزير الصحة يطلب من الصحف عدم نشر أخباره".

كان الكثيرون ، وأحسبهم لا يزالون، يعتقدون أن كلّ ما تنشره الصحف عني كان ينشر بناء على ترتيب مسبق. كان الصديق عمران العمران أحد هؤلاء. صادف أن زرته في عطلة نهاية الأسبوع في مدينة الهفوف، وكانت الزيارة للراحة والإستجمام. خلال عبورنا بالمدينة ثار الموضوع وأعرب عمران عن إعتقاده أني أخبر الصحف، مسبقاً، قبل أي زيارة "مفاجئة " أقوم بها لأي مستشفى . أثناء هذا الحديث كنا نمر أمام مستشفى الملك فهد. طلبت منه أن يوقف السيارة. قلتُ له: "تعال معي وانظر بنفسك. أنت تعرف أن هذه زيارة خاصة في العطلة. وأنت تعرف أني لم أكن أنوي أن أزور أي مستشفى. وأنت تعرف أن أحداً لم يرتّب شيئاً " . جاء معي عمران، بالفعل، وبدأت الجولة. في الدور الأول، كالعادة، لم يكد يعرفني أحد. في الدور الثاني، بدأ بعض المرضى وبعض العاملين في المستشفى يتعرّفون عليّ. في الدور الثالث، كان كل من في المستشفى يدرك أن وزير الصحة موجود في المبنى. عندما وصلت إلى الدور الرابع كان هناك عدّة مصورين وعدة صحفيين. في اليوم التالي كانت أخبار الزيارة تملأ أكثر من صفحة في أكثر من صحيفة مع الصور والتعليقات. اقتنع عمران ولكن هل اقتنع الآخرون؟

لا يحتاج المرء إلى ذكاء ثاقب ليعرف التأثيرات السلبية لهذه التغطية الإعلامية المحمومة. من القواعد الذهبية التي التزم بها ما استطعت: عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به، وأنا لم أكن لأحب أن يعاملني وزير آخر، عبر الإعلام، بهذه الطريقة. لم أكن لأحبّ أن أقرأ الصحف فأراها تتجاهلني وتركّز على أخبار الوزير الآخر. ولم أكن لأحبّ أن أجد مقالا يطالب فيه

كاتبه بالوزير الآخر وزيراً لكل وزارة بما في ذلك وزارتي. ماذا حدث؟ كيف تحوّل الإهتمام الإعلامي الذي بدأ منذ سنين، في هذه المرحلة، إلى ما يشبه الهوس؟ الجواب بسيط: ظاهرة النجم. إذا تحوّل المرأ، لأيّ سبب من الأسباب، إلى نجم يتحوّل إلى مادة إعلامية مثيرة شاء أو لم يشأ، غضب أو رضي، فعل شيئاً أو لم يفعل. كنت في هذه المرحلة ، بلا تواضع كاذب ، نجماً أو شبه نجم. عندما قلتُ لولي العهد : " خرج الأمر من يدي " لم أكن أكذب أو أبالغ. انقلب السحر، بالفعل، على الساحر. هنا نصيحة للإداريّ الناشيء: الإعلام سلاح فعّال ولكنه، ككل الأسلحة ، سلاح ذو حدّين.

وكانت ، هناك ، المقارنات. قرأتُ ، مرة، في كتاب من كتب علم النفس أن المقارنات التي يجريها الأب بين أبنائه " لماذا لا تكون أول الفصل مثل أخيك الصغير ؟" أو " لماذا لا تصبح عضوا في فريق الكرة مثل أخيك الكبير ؟ " هي مقارنات " قاتلة " إذا أخذنا ، بعين الاعتبار ، تأثيرها المدمّر على نفسية المقارن والمقارن به على حد سواء. أذهب أبعد من ذلك فأقول أن أيّ مقارنة هي، على نحو أو آخر، مقارنةٌ قاتلة. استطيع أن أتحمل ثناء الناس على وزير آخر ولكني لا أستطيع أن أتحمّل تعليقاً يلومني لأني لا أتصرف كما يتصرّف الوزير الآخر. أخبرني وزيرا صحة من دولتين مجاورتين ووزير صحة من دولة غير مجاورة أني سببت لهم الكثير من الحرج. عندما تساءلت عن السبب قالوا : " كل الناس يقولون لنا : " لماذا لا تفعلون ما يفعله وزير الصحة السعودي ؟ " ". لم أكن، يعلم اللّه، أتعمّد إحراج أحد في أيّ مكان.

وكانت هناك، الشعبية. كنت أتوقع عندما توليّت وزارة الصحة أن أكون أقلّ الناس شعبية. كنت أتوقّع أن يتساءل الناس كما فعلوا في المرة الأولى : " ماذا فعل لنا الوزير الجديد؟ " الحق أقول أني كنت أول من فوجيء بالشعبية التي انفجرت من الشهر الأول. كل من أراه، تقريباً، كان يتحدّث عن عجائز في البيت يدعين لي. اللّهم إيماناً كإيمان العجائز! واللّهمْ تقبّل دعاء العجائز ! الأعداد التي تحضر مناسبات الافتتاح تضاعفت. إنهمرت

رسائل الإعجاب - وقصائده. وزاد عدد المواطنين الذين يعبّرون عن حبهم بإطلاق إسمي على مواليدهم. ومع الشعبية وُلدتْ الأسطورة. والأسطورة، كما نعرف، تقوم على جزء يسير من الحقيقة وجزء كبير من الخيال. بدأت أسطورة الوزير الذي يظهر في كل مكان، ولا يهاب التعامل مع موظف "مدعوم" ، وينتصف للمواطن المظلوم من الجهاز الظالم . بدأت أتلقّى مكالمات هاتفية من جيزان تشكرني على الزيارة التي قمتُ بها " البارحة " لمستشفى جيزان. وبدأت أتلقى برقيات الشكر من تبوك على الزيارة التفقدية التي قمت بها " هذا الأسبوع " للمرافق الصحية في تبوك. الحقيقة كانت أنني لم أزر جيزان أو تبوك في تلك الفترة. بدأ الناس، مراجعين وموظفين ، يرونني حيث لم أكن موجوداً. ذات مساء كنت أزور مستوصفا في " الروضة ". جلس الزميل السائق مع المواطنين الذين ينتظرون دورهم للدخول على الطبيب قال أحدهم : " هذا وزير الصحة". وقال الثاني: " في الأسبوع الماضي رأيته في مستوصف في " الديرة". جاء بعد نصف الليل ملثّماً وفي سيارة تاكسي "تويوتا"، وفصل جميع العاملين في المستوصف". وقال الثالث : " وأنا رأيته بنفسي قبل أسبوعين. زار المستوصف في " البطحة " ملثّما ". حقيقة الأمر أنني لم أزر هذين المكانين، و لم أستخدم سيارة تاكسي قط، و لم أتلثّم قط. أخذت حكاية اللثام تتكرر وتتكرر. أعتقد أن أصلها يعود إلى أسطورة أخرى، أسطورة الفارس الملثم.

إذا كانت الشعبية تؤدي إلى السعادة فلا بد أنني أختلف عن بقية البشر. كانت الفترة التي قضيتها في وزارة الصحة أتعس فترات حياتي على الإطلاق. لا إبالغ إذا قلت أني لا أذكر يوماً واحداً سعيداً من تلك الفترة. كلّ أصدقائي الذي يعرفونني، عن كثب، لاحظوا أني كنت، وقتها ، أعاني الكآبة الدائمة. كلّ أصدقائي الحقيقيين تمنّوا لي الخروج حرّصاً على صحّتي (أما الآخرون فتمنّوا الخروج لأسباب أخرى!). وكانت الأسباب التي تدعو إلى الكآبة تطل من كل مكان.

هناك، أولاً، الخوف من هول المسئولية. عندما يتأخّر القطار لا يموت أحد. وعندما يخسر المصنع لا يموت أحد. وعندما تنقطع الكهرباء لا يموت أحد. ولكن عندما يخطيء المرفق الصحي فإن احتمال موت أحد احتمال قائم. وإذا كان عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، خاف أن يحاسبه الله عزّ وجلّ عن شاة نفقت بعد أن عثرت في العراق، فما بالك بالوزير المسئول، مباشرة، عن مرفق يمسّ، مباشرة، أرواح الناس؟ لم تكن تراودني ذرة من الشك أني سأكون مسئولا أمام الله مسئولية شخصية عن أي خطأ يرتكبه أيّ عامل في القطاع. وهناك، ثانيا، المناظر اليومية الفاجعة. كنتُ كلّما زرتُ مستشفى من مستشفيات الصحة النفسية أو أبصرت ضحايا الحوادث من الشباب المصاب بالشلل، عدت إلى المنزل محتقنا بالحزن. أحيانا، كنت أبكي بمرارة بعد زيارة كهذه. وهناك، ثالثا، ألم القرارات الصعبة . لا يوجد إنسان يحبّ قطع رزق إنسان آخر، أو تعكير صفو حياته على أي نحو، ولكن لم يكن أمامي أي خيار. لعلّ القارىء عندما استعرض معه بعض التجاوزات التي كنت أراها، بصفة يومية، سيصل إلى اقتناع بأن الإجراءات التي اتخذتها كانت أقل، لا أقصى، ما يمكن اتخاذه ازاء هذه التجاوزات.

الطبيب الذي تحرّش بممرضة وتبين في التحقيق أن في ملفّه سبع مخالفات سابقة مماثلة [1] هل كان بوسعي أن أبقيه ليتمتع بمزيد من التحرّش مع مزيد من الممرّضات ؟ الطبيب الذي كان يُقفلْ مصعدا ويخصّصه لاستخدامه الشخصي وحده تاركا المصعد الآخر، الذي كان كثيرا ما يتعطل، للمرضى والعاملين في المستشفى هل كان بوسْعي أن أتركه حتى يقرّر استخدام المصعدين معا وترك المرضى يدبون على السلالم؟ الممرض الشاذ الذي أقنع المرضى أن هناك طريقة جديدة لقياس درجة الحرارة تعتمد على اليد التي تنتقل عبر الجسد كله هل كان بوسعي أن أبقيه حتى يستنبط وسائل جديدة لقياس

١. لماذا يبقى طبيب في عمله بعد سبع مخالفات خطيرة؟ علم هذا عند روح النقابة.

درجة الحرارة؟ الطبيب (المزيّف) الذي كان يرتدي زي الطبيب ويحمل سمّاعة ويأتي من خارج المستشفى ليفحص المريضات فحصاً موضعياً دقيقا، هل كنت أستطيع أن أرسله إلى أيّ مكان سوى المحكمة الشرعية؟ الممرضة التي أعطتني رسالة، حسبتها معروضا ، وتبين أنها رسالة غرام تحمل رقم هاتفها (حدث هذا مرتين أو ثلاث !) هل كان يمكن أن أردّ عليها بشيء سوى تذكرة الطائرة التي تعيدها من حيث أتت؟ متعهد الأدوية الذي قدّم للوزارة مضادات حيوية أثبت الفحص المخبري أنها خالية من أيّ مادة فعّالة، هل كان المفترض أن أبني له نصبا تذكاريا، على هيئة حقنة، عند مدخل الوزارة؟ والمتعهّد الآخر الذي جاء بمصل ضد السموم تبين أنه ماء زلال، هل كان يتوقع مني شهادة تقديرية؟ لم أكن أبحث عن تجاوزات، و لم يكن يسرني وجود التجاوزات، ولكن كان لا بد أن أتصرّف والتجاوزات تمد أمامي أعناقها، وأحيانا تدخل أصابعها في عيني.

مع كل قرار تأديبي يصدر كان هناك عدو يولد (أو عدوّة). بمرور الأيام أصبح هناك جيش من الأعداء يستخدم كل الأسلحة، والأسلحة غير المشروعة بوجه خاص. قال لي وليّ العهد الأمير عبد اللّه: " سمعت أن كل الذين عينتهم في الوزارة جاءوا من منطقتك " قلت لولي العهد : " أنت تعرف أني مصاب بعمى الألوان حين يتعلق الأمر بالمناطق. هذه هي الأسماء وهذه هي الحقائق". قال : "كيف يكذبون عليك على هذا النحو ؟" قلت : " من هم؟ " . قال : " جاءني وفد يتظلّم من عنصريتك ". " وفد " ! وقال لي الأمير نايف وزير الداخلية إن "وفداً من المثقفين " جاءه يطلب منه أن يوقف طغيان وزير الصحة . قلت للأمير نايف " وماذا فعلت ؟ " قال : " استمعت إليهم ثم قلت : " لو كنتم تعرفون حقيقة ما يدور في وزارة الصحة لذهبتم تشكرون الوزير بدلا من أن تشكونه [1]".

---

١. اختار " وفد المثقفين " الرجل الخطأ. لم يؤازرني أحد في وزارة الصحة كما آزرني الأمير نايف. لولاه لما تمكنت من إبعاد عدد من الذين كان ينبغي إبعادهم حماية لأرواح الناس.

"وفدٌ يقابل ولي العهد و "وفد من المثقفينَ يذهب لوزير الداخلية! بدا وقتها أنّ كلّ قرار كنتُ أتخـذه ، كـل قـرار، كـان يخلـق مجموعـة مـن الأعـداء. تكـرّر الحديث عن " الطغيان " في عدد من المجالس. لم يتحدث أحد عـن حالـة واحـدة تجاوز فيها الوزير صلاحياته التي حددتها الأنظمة. و لم يثبت أحد أن إنساناً واحداً ظُلم. ومع ذلك استمر الحديث عن الطغيان يستثير مشاعر الحق والخير والعدالـة ضد غول وزارة الصحة الذي كان، كما قال أحد الظرفاء، يذبـح في كـل وليمـة يقيمها " طبيبين وثلاث ممرضات ". آه! أن يتحول شاعر مسالم بطبعه، بغتة، بعـد الأربعين ، إلى طاغية دموي! يا للشعور اللذيذ !

حسنا! لا أعتقد أن الملك انزعـج مـن شـعبية الوزيـر وبـروزه (كـان الملك يعرف جيّدا أن دعمه هـو سـبب الشـعبية والـبروز). ولا اعتقـد أن الملك، الذي يعـرف الوزيـر جيّـدا، صـدّق حكايـة الطغيـان [1] . إلا أنـي أتصور أن الملك، وهو قائد سياسي له حسـاباته السياسـية، بـدأ يقلـق مـن ظاهرة الأعداء الذين أخذوا يتزايدون يوما بعد يوم في كل مكان. أتصّـور أن الملك عندما قرّر تثبيت الوزير كان يـأمل أن يـؤدي هـذا إلى أن يلجـم الوزير إندفاعـه الشـديد. وأعـرف أن الوزيـر فهـم مـن التثبيـت أن الملـك يستطيع أن يتعايش مع الإندفـاع الشـديد. بعـد ثلاثـة شـهور مـن القسـم بدأت، لأول مرة في العلاقة بين الملك والوزيـر، بـوادر أزمـة. في المـاضي، أيام وزارة الصناعة والكهرباء، كانت هناك مشاكل سرعان ما تنقشـع و لم تكن هناك أزمات حقيقيـة. مـاذا حـدث؟ أراد الوزير اتخاذ مجموعـة مـن الاجراءات رأى أن مصلحة العمل تقتضيها ، و لم يوافق الملك. لأوّل مـرّة، يجد الوزير نفسه عاجزا عن التحرك في الإتجاه الذي يريد التحرّك فيه، وإلى هذا الموضوع سوف أعود بعد قليل.

---

١. ذهبت إلى الملك عشـرات المـرات أطلـب مسـاعدات للموظفـين و لم أحـاول ، قـط، إستشارته على موظف واحد.

فلنتحدّث الآن ، قليلا، عن سيْر العمل اليومي في الوزارة. لم يتغيّر شيء بعد تثبيتي، فقد كنت أتصرف، من اليوم الأول، تصرف الوزير الأصيل. و لم تختلف وتيرة العمل، كثيراً، عن وتيرته أيام الصناعة والكهرباء. كنتُ أصل إلى المكتب في السابعة والنصف، وكان الإجتماع الصباحي يبدأ في الثامنة تماما. كان يحضر الإجتماع وكيلا الوزارة الدكتور نزيه نصيف والدكتور جميل الجشي ومدير عام الشئون المالية والإدارية الدكتور عبد اللّه بن صالح الذي جاء من كليتي القديمة [1] . كان كل شيء يحث بحرّية وتوسع وكان النقاش، أحيانا، شديد الصخب (والزملاء الثلاثة، بحمد اللّه، من المتعبين جدّاً، المشاغبين جداً). عند انتهاء الاجتماع، تجيء فترة المواعيد التي تنتهي مع صلاة الظهر. قصرت المقابلات المفتوحة على يومين في الأسبوع بعد الصلاة. كان عدد المراجعين لا يقل عن أربعين وقد يصل إلى ثمانين أو تسعين. كنت أرجو المراجعين ألا يجلبوا المريض معهم وأن يكتفوا بالتقارير الطبية إلاّ أن الرجاء كان يقع على آذان صماء. رأيت خلال تلك الفترة الوجيزة من أنواع الأمراض ما لا يراه الإنسان، عادة، عبر حياة كاملة، الأمراض التي تتراوح من البسيط العارض إلى الخبيث القاتل. أكثر ما كان يحزّ في نفسي، ويؤرّقني، منظر طفل صغير يعاني مرضا عضالاً لا يوجد له دواء ناجع. كنت أخصص فترة ما بعد الظهر للأوراق. وكانت الأوراق سيلاً لا ينقطع. كت آخذ معي إلى المنزل كل يوم حقيبتين أو ثلاث حقائب (من حقائب السفر !). كنت أعود في المساء عندما يكون هناك اجتماع أو مواعيد عاجلة.

" ملف القراءة " ، في هذه الفترة، تضخّم فأصبح يتكون من أكثر من ثلاثين ملفا. هذه الملفات تشمل كل قرار صادر من الوكيلين ومن الوكلاء المساعدين ومن مدراء الشئون الصحية. كان الوكيلان مفوضين باستخدام

---

١. تولى الزميل فهد الشريف إدارة الشئون المالية والإدارية في وزارة الصحة فترة بسيطة قبل أن يعود إلى قطاع الصناعة والكهرباء نائبا لمحافظ المؤسسة العامة للكهرباء.

صلاحيات الوزير (مع الإستثناءات التي سبق أن ألمحت إليها) وكانت صلاحيات مدراء الشئون الصحية لا تقل كثيرا عن صلاحيات الوزير. كان لا بد أن أعرف ما صنع الزملاء بهذه الصلاحيات الواسعة ولم يكن بوسعي أن أقرأ كل ورقة. اكتفيت بقراءة ما يصدر من الوكيلين واستعنت بمجموعة من أساتذة الجامعة تقرأ بقية الملفات بعناية وتلفت نظري إلى أي قرار يحتاج إلى مراجعة. صباح كل سبت كانت تصدر من مكتبي ثلاثون أو أربعون معاملة تحتوي على أسئلة تناقش بعض القرارات المتخذة [1].

كانت الرقابة على عمل الوزارة وفروعها عبر المملكة غاية في الإحكام. ابتكر الدكتور عبد العزيز داغستاني الذي جاء، معاراً، من كليتي القديمة ليعمل مسئولا عن التحقيق والمتابعة فكرة " الخط الساخن ". وضع في الوزارة هاتفا من عدة خطوط يعمل على مدار الساعة، وكان يعلن الرقم، يومياً، في الجرائد. كان بوسع أي مواطن، من أي مكان في المملكة ، في أي ساعة من ساعات الليل والنهار، أن يتصلّ بهذا الخط ليقدم شكواه أو تظلّمه (أو اقتراحه) [2]. كان " سنترال " الخط الساخن يتألف من طلبة متحمسين من الجامعة وكانت أمامهم نماذج يملأونها وهم يستمعون إلى الشكاوي. كنت أقرأ كل شكوى - كل واحدة ! - بعد وصولها بساعات قلائل. بعض الشكاوى، بطبيعة الحال، كانت كيدية، أو مختلقة، أو مبالغا فيها، ولكن عددا منها كان يتكشف بعد التحقيق الشامل (ولم يكن أي قرار يتخذ إلا بعد تحقيق شامل) عن غبن وقع، بالفعل، على المواطن.التأثير النفسي للخط الساخن، شعور المواطن أنه قادر على الإتصال المباشر الفوري بالوزير وشعور

---

١. لا يمكن أن أغفل، والحديث عن العمل اليومي، دور مدير المكتب الزميل عبد الرحمن العبد الكريم. كان أقرب ما يكون إلى الكمبيوتر في دقته وقوة ذاكرته، وأقرب ما يكون إلى الراهب في انقطاعه كلية للعمل. يكفي أن أردد هنا ما قاله الدكتور عبد العزيز الخويطر، الذي لم تعهد عنه المبالغة ، " عبد الرحمن أحسن مدير مكتب في العالم".

٢. يجب أن نتذكّر أن هذا كان قبل ظهور الفاكسات، وكان البريد يستغرق عدة أيام.

الجهاز بوجود وسيلة الإتصال المباشر هذه، كان ، يفوق، بكثير، تأثيره الفعلي (الشكاوي التي تأتي بالطريق المعتاد، الرسائل، كانت أكثر، بكثير، من شكاوي الخط الساخن).

أودّ أن أتحدّث الآن عن تجربة مثيرة ، وزارة الصحة وموسم الحج. منذ إنشاء الوزارة في مطلع الخمسينات الميلادية (السبعينات الهجرية) وهي تقوم بدور كبير، تزايد سنة بعد سنة، في تقديم الرعاية الصحية لضيوف الرحمن. استقرّت تقاليد هذه الخدمة عبر السنين، وعندما جئتُ لم يكن هناك ما يمكن أن أضيفه سوى بعض اللمسات الشخصية. علمت أن معظم للموظفين المنتدبين إلى المشاعر ينتهزون الفرصة لأداء فريضة الحج. لا أدري ما هو الموقف الشرعي من موظف يحج بمال الإنتداب وعلى حساب مهمّته الأصيلة ولكني أعرف الموقف الإداري: لا يجوز أن يتحوّل موظف أُنتدب لخدمة الحجيج إلى واحد من المخدومين! وافق الملك على إقتراحي أن يتفرغ موظفو الصحة لعملهم خلال الموسم. اقترح بعض الزملاء فكرة رائعة : "حقيبة الحاج ". تبين من تجارب السنين أن ضربة الشمس هي المشكلة الصحية الأساسية بالإضافة إلى مشاكل أخرى تنشأ من الحرارة والإزدحام. رأينا أن تضمّ "حقيبة الحاج" ما يقي الحاج من ضربة الشمس: مظلّة بلاستيكية وكيساً مليئاً بالثلج الصناعي. كما رأينا أن تضم مجموعة من الأدوية التي لا يستغني عنها إنسان: من قطرة العين إلى أقراص الأسبرين إلى دواء السعال. وافق الملك على الفكرة وأعددنا نصف مليون حقيبة. كانت الحقيبة تسلّم مجانا في المطار لكل حاج قادم مع بطاقة تحمل تمنيات وزارة الصحة. عندما وصلتُ إلى مبنى المستشفى في منى، غرفة عمليات وزراة الصحة، قيل لي أن العرف جرى، عبر السنين، على أن يستضيف كبار المسئولين في الوزارة بعض أقاربهم الحجاج في غرف المستشفى. قلت إن العرف على العين والرأس ولكن المستشفى ليست دار ضيافة. أعدت الغرف التي كانت مخصصة لهذا الغرض إلى إدارة المستشفى لتستخدمها في إيواء المرضى.

كانت الصدمة الكبرى التي واجهتني أثناء الحج هي إنخفاض الوعي، بأنواعه، عند طائفة كبيرة من الحجاج. " حقيبة الحاج" التي قُدّمت مجانا،

تحوّلت للأسف الشديد، إلى سلعة تباع وتشترى بأثمان باهظة (لم تكلّفنا الحقيبة الواحدة سوى عشرة ريالات). كنا قد أعددنا صوراً مُلوّنة تحمل ارشادات صحية بعدد من اللغات، وسرعان ما اكتشفنا أن هذه الصور أصبحت تباع بدورها " تذكار يا حاج! ". كان الثلج يُوزّع، مجاناً، في كل مكان وكان هناك محتالون ظرفاء يأخذون الثلج المجاني ويبيعونه بأسعار خيالية على بعد أمتار من مكان التوزيع. رأيت بعيني حجّاجا يحاولون شرب مياه مُلوّثة قرب المستشفى في منى لأنهم اعتقدوا أنها آتية من زمزم. أدّى انخفاض الوعي إلى مواقف صعبة لم تتطلب الحزم فحسب بل، أحيانا، شيئاً من العنف.

إكتشف مستشفى في مكة المكرمة وجود ميكروب الكوليرا عند مجموعة من الحجيج وتقرر وضعهم تحت الحجر الصحي. اتصل بي مدير المستشفى وقال إن المجموعة، وهي مكوّنة من اكثر من ثلاثين رجلاً جميعهم غلاظ شداد، ترفض البقاء في المحجر وتصرّ على مغادرة المستشفى بالقوة. طلبت منه أن يستمهلهم حتى حضوري [1] . اتصلت بالصديق الفريق عبد الله آل الشيخ مدير الأمن العام وشرحت له الموقف ورجوته أن يرسل معي ثلاثة جنود. ذهبت آملا أن يفلح رجائي الشخصي في اقناعهم بالبقاء. إلا أن جهودي ذهبت أدراج الرياح؛ واضطررت إلى وضعهم في قاعة يحرسها الجنود.

وكان هناك موقف صعب آخر. عسكرت مجموعة من الحُجاج، قرابة الخمسمائة، أمام مدخل المستشفى في منى بحثا عن الظل، ورفضت أن تتحرك. لم يكن، بالإمكان، وهم يحتلون الساحة أمام المدخل أن تصل سيارات الإسعاف إلى المستشفى. حاول الزملاء اقناعهم بالتحرك وحاول رجال الأمن و لم يفلحوا. ذهبت وقدّمت لهم نفسي وقلت لهم إني لا أستطيع أن أترك ضحايا ضربة الشمس يموتون في سيارات الإسعاف لأنهم يريدون الإستمتاع

---

١. تكرمت وزارة الدفاع والطيران بتزويدي بطائرة هليكوبتر مكنتني من التنقل في المشاعر بحرية وسرعة.

بالظلّ. لم يفلح الكلام، ولم يكن هناك من سبيل سوى طلب قوة كبيرة من رجال الأمن لإجلائهم بالقوة وكان هذا يتطلّب بعض الوقت، الأمر الذي يعني موت بعض المرضى في سيّارات الإسعاف فضلا عن الشغب الذي يمكن أن يحدث لو اشتبك الحجاج مع رجال الأمن. قرّرت اللجوء إلى سياسة "حافة الهاوية". قلت لهم إني سأقود سيارة من سيارات الإسعاف بنفسي وسأتجه إلى المدخل وإذا قرّروا البقاء تحت العجلات فهذا شأنهم وحدهم. ذهبت، بالفعل، إلى سيارة إسعاف وقدتها باتجاه المدخل. عندما أصبحتُ على بعد ثلاثة أمتار أو أربعة من المجموعة بدأ أفرادها يتقافزون ويركضون ولم يبق أحد أمام المدخل. كنت أقود السيارة ببطء شديد وكنت، بطبيعة الحال، أنوي التوقّف قبل أن أصل إليهم إذا لم يتحركوا ولكنهم صدقوا التهديد. هنا نصيحة للإداري الناشيء: لا تستعمل سياسة " حافة الهاوية " إلا في الضرورة القصوى، ولا تتردّد إذا تطلبت الضرورة القصوى استعمالها، وإياك أن تنزلق من الحافة إلى الهاوية !

والحديث عن ضربة الشمس يقودني إلى الحديث عن إنجاز باهر تمكنْت وزارة الصحة بمتابعة شخصية من الدكتور حسين الجزائري أن تحقّقه في هذا المجال. كانت العادة المتّبعة، قديما، في علاج المصابين بضربة الشمس هي القاؤهم في حوض مليء بالماء البارد والثلج. كانت صدمة البرودة بعد صدمة الحرارة تقتل نصف المرضى وتشفي النصف الآخر. قامت وزارة الصحة بتطوير سرير لمعالجة ضحايا الضربة . كان السرير، في حقيقة الأمر، غرفة إنعاش مصغّرة تُمكن الطبيب من أن يختار درجة البرودة التي تتلائم مع وضع المريض. أدى هذا الاكتشاف الى انخفاض مذهل في عدد الوفيات. وهذا الجهاز، "سرير مكة"، مُسجّل دوليا باسم وزارة الصحة السعودية.

تحدّثت عن موقف صعب، وأودّ أن أتحدث عن أطرف موقف مرّ بي في حياتي الإدارية كلها (وهي مليئة بطرائف من كل نوع). استلمت، ذات يوم، رسالة من طبيب عربي يبدي فيها رغبته في العمل بالوزارة وكان يحمل

كلّ المؤهّلات المطلوبة. إلا أن الطبيب تصوّر أن طلبه سيلقى المزيد من اهتمام الوزير الشاعر إذا أرفق به قصيدة في مدح الوزير. كانت القصيدة ركيكة و لم يكن فيها بيت موزون واحد. كتبت إلى شئون الموظفين أوجّه بتوظيف الطبيب وأضفتُ " على ألاّ يكتب شعرا ". بعد أسبوع قيل لي أن الطبيب يودّ مقابلتي. جاء، متظلّما، من إدارة شئون الموظفين التي طلبت منه أن يوقّع على تعهد، وقدم لي ورقة. لم أستطع أن أغالب الضحك وأنا أقرأ " بالإشارة إلى توجيه معالي الوزير المبلغ شرحاً برقم كذا وتاريخ كذا فإنني (فلان الفلاني) أتعهد بعدم كتابة الشعر مادمت أعمل في وزارة الصحة ، ولو كتبت شعرا جاز للوزارة إلغاء العقد.. ". مزّقت التعهّد وقلت له إن بوسعه أن يكتب ما يشاء من شعر شريطة ألا يرسله لي. عندما استفسرت من الإدارة جاء الرد : " لم نر وزيرا يمزح معنا من قبل ! ".

والحديث عن الأطباء المؤهلين يجرّني إلى برنامج ناجح بدأته الوزارة لاستقطاب الكفاءات العالية. لم يكن كادر وزارة الصحة يغري أي طبيب ذي مؤهل عال بالتعاقد معها، وشكوى المواطنين من عدم وجود أطباء من هذا النوع كانت شكوى في محلها. إلاّ أن أنظمة الخدمة المدنية تنصّ على أنه يجوز بالتفاهم بين الوزير المختص وديوان الخدمة المدنية إقرار كادر خاص لذوي المؤهلات العالية النادرة لا يتقيّد بالكادر المعتاد. كان الصديق القديم الأستاذ تركي السديري، رئيس الديوان، متجاوباً كل التجاوب واتفقنا، فعلا، على كادر خاص يحتوي على رواتب مغرية. أرسلت وفدا للتعاقد في أوروبا، ووفدا للتعاقد في الولايات المتحدة، وتمكّنا من التعاقد مع عشرات الإخصائيين. لأول مرة كانت مستشفيات وزراة الصحة، حتى خارج المدن الكبرى، تضم أخصائيين على هذا المستوى.

وكانت هناك تجربة أخرى مثّلت حلا وسطا بين أسلوب التشغيل الذاتي الذي تتبعه الوزارة وبين أسلوب إعطاء الإدارة الكاملة لشركة عالمية متخصصة، وهو الأسلوب الذي كان يتّبع في المستشفيات العسكرية. كان

هناك برنامج للتعاون الثنائي بين المملكة وألمانيا الغربية يشرف عليه من الجانب السعودي محمد أبا الخيل. لجأت إلى محمد أطلب مساعدته وكان، كالعادة، متجاوباً بلا تحفّظ. تمّ الإتفاق ضمن هذا البرنامج أن تقوم مؤسسة المانية طبية بتزويدنا بالأطباء والأخصائيين اللازمين لإدارة المستشفى صحّياً، على أن تتولى الوزارة العبء الإداري، التموين والصيانة والنظافة (عن طريق مقاولين محليين). كانت تكلفة السرير، بهذه الطريقة ، لا تتجاوز مائتيّ ألف ريال. بدأنا بثلاثة مستشفيات شُغّلت بهذه الطريقة وعندما تركت الوزارة كانت التجربة تبشّر بالنجاح وتسمح بتعميمها على مستشفيات إضافية.

أعتقد أن الأوان قد آن للحديث عن خروجي من وزارة الصحة، مُعفىً بأمر ملكي، في ربيع ١٩٨٤م (١٤٠٤ هـ)، بعد سنة ونصف في الوزارة، منها سنة بالنيابة، ونصف سنة بالأصالة. قصة الإعفاء دراما إنسانية مُعقّدة، وهي دراما لا موضع لها في كتاب عن الإدارة. عندما يُتاح لي أن أكتب، ذات يوم، سيرتي الذاتية الكاملة فقد يكون للدراما الإنسانية مكانها في السيرة. أما في هذا الكتاب، السيرة الإدارية، فسوف أكتفي بالجانب الإداري، وبالجانب الإداري وحده.

من الناحية الإدارية لا يصعب فهم ما حدث. أراد الوزير أن يتّخذ اجراءات إعتقد أنها ضرورية، و لم يوافق الملك. أوضح الوزير للملك، بلا أيّ غموض، أنه لا يستطيع أن يبقى في موقعه إذا لم تتخذ هذه الإجراءات. نصح الملك الوزير، مرّة بعد مرّة، أن يتذرع بالصبر وأن يبقى في موقعه. فجّر الوزير الموقف عندما نشر قصيدة " رسالة المتنبي الأخيرة إلى سيف الدولة ". كان نشر القصيدة خروجاً صارخاً على قواعد اللعبة السياسية / الاجتماعية / الإدارية في المملكة: هذه القواعد لا تجيز بحث أي خلاف في العلن، فضلا عن النشر في الصحف، فضلا عن خلاف مع رئيس الدولة. لم يكن أمام الملك بعد نشر القصيدة خيار. بعد أسابيع قليلة من نشر القصيدة صدر أمر ملكي بإعفائي من وزارة الصحة. أعتقد، ولا أعلم، أن الإعفاء تراخى بعض الوقت لأن الملك أراد أن يختار التوقيت لا أن يُفرض عليه التوقيت فرضا.

هذا كلّ ما حدث. إلاّ أن أصحاب نظرية المؤامرة كان لهم تفسير آخر. بعد أن إنتهت كل مفرقعاتي الإعلامية، عندما أفلست من المبادرات، عندما تبيّنتُ أني سوف أفشل فشلاً ذريعاً في وزارة الصحة، اخترعتُ أزمةً بعد أزمة، ومشكلةً بعد مشكلة، حتى أخرج لا خروج الفاشلين بل خروج الأبطال. لم أكن، قط، من المؤمنين بنظرية المؤامرة ولكني كنت، دوما، أغبط أصحابها على خيالهم الواسع. وهذا التحليل، بلا ريب هو درة من درر الخيال. لم يكن خروجي بطولة. كانت البطولة أن أبقى لأكمل ما بدأته ولكنني، لأسباب سأوضحها بعد لحظة، لم أستطع أن أبقى.

وكان هناك تفسير آخر: حالة الغرور التي انتابتني في تلك الفترة نتيجة الشعبية والضجيج الإعلامي. إذا كان المقصود بالغرور الثقة بالنفس فهذه علّة لم تفارقني لحظة. أمّا إذا كان المقصود بالغرور الإستعلاء على أحد من خلق اللّه فهذا شعور لم أعرفه حتى هذه اللحظة وأرجو ألاّ أعرفه أبداً. إذا كان لا بد من تفسير نفسي فإنه يكمن في " الأسطورة". كان الرجل أمام خيار: إما أن يبقى الوزير وتنتهي الأسطورة، أو أن ينتهي الوزير وتبقى الأسطورة. إنحاز صاحبنا، بلا تردد، إلى الأسطورة. هذا ما حدث: ذهب الوزير وبقيت الأسطورة.

بصرف النظر عن نظريات المنظّرين، هناك سؤال إداري هام لا بُدّ أن أجيب عليه. لماذا شعرت أن تلك الإجراءات، أنّ أيّ إجراءات، من الأهمّية بحيث ربطتُ بينها وبين بقائي في الوزارة؟ لا بُدّ أن أذكّر القارىء بما قلته، وكرّرته، عن الإنضباط. لم أتصوّر، قط، ولا أتصوّر ، الآن، أني كنت أتمتع بأي ميزة شخصية على أي سلف من أسلافي الكرام في وزارة الصحة. كل ما ميّزني عنهم أنني جئت بثقة مطلقة، بتفويض كامل شامل، لم يحظ به وزير صحة، أيّ وزير صحة آخر، من قبل. عندما رفض الملك إجراءات كنت أراها ضرورية كان معنى هذا، في نظري ، أن الثقة بدأت تهتز. لم يكن هذا، إذا أردنا الدقّة، رأيي بمفردي. بدأت البيروقراطية – وهي أحدّ الكائنات بصرا وأرهفها سمعا – تلمس أن التفويض الكامل الذي بدأت به لم يعد كاملاً.

موظف فاسد اختفى بعد أن أدانته محكمة شرعية بفعلة شنعاء ظهر الآن يطالب، بصفاقة، بإنصافه من " الوزير الظالم". موظف فاشل فضّل أن يستقيل على أن ينتقل ظهر، بدوره، يقول أنه استقال " مُضطراً " ويطالب بالعودة إلى عمله القديم. في كل محل كانت هناك أمثلة من هذا النوع. كنتُ أرى أن الأمور بدأت تنزلق تدريجياً إلى الوراء، وكنت أرى أن حليمة ستعود إلى عادتها القديمة، ويعجز الوزير عن فصل ممرّضة واحدة، ما لم يجدد الملك ثقته ويسمح لي أن أمضي قدما في الإجراءات. عندما وصلتُ إلى إقتناع، عن حق أو عن خطأ، ان موافقة الملك لن تجيء لم يعد لبقائي في الوزارة أي مبرّر. لا شيء يدعو إلى الحزن والرثاء مثل شبح وزير أو كما يقول التعبير الإنجليزي "مجرد ظلّ من نفسه القديمة ! ".

جرت العادة، في المملكة ، أن يزور الأصدقاء والمعارف أيّ مسئول يُعفى من منصبه. الحق أقول أني لم أستسغ هذا التقليد، قط، و لم أجد له أي معنى. كنتُ، من حيث المبدأ، أرفض أن أزور صديقا أعفى من منصبهْ، ماذا أقول له؟ " أنا لا أزال أحبك "؟! الأصدقاء الحقيقيون، كما سبق أن قلت ، لا يتغيّرون بتغيّر المواقع، وبقيّة الناس لا يهم أن يتغيروا أو لا يتغيروا. اعتذرت عن عدم استقبال الزائرين حتى تبيّن أن موقفي هذا أثار شائعات كثيرة. بدأتُ أستقبل البعض، واعتذر عن عدم استقبال البعض، حتى اتضح، للجميع، أني أفضّل ألا يزورني أحد. كانت الزيارات مجاملات بلا مضمون. المشاعر الحقيقية كانت تدور في أماكن بعيدة عن منزلي. في يوم الإعفاء كانت هناك حفلات صاخبة في عدد من المستشفيات - إحتفل العاملون لا المرضى ! - وكانت هناك دموع كثيرة في بيوت كثيرة. هذه بتلك ! الإجراءات التي ادّت إلى احتفال المحتفلين هي، ذاتها، التي أدّت إلى بكاء الباكين.

كنتُ أشعر بشيء من الأسى، لأن علاقتي مع الملك، الذي أحبته وأحبّني، تعرضت لهذه العاصفة. وكنت أشعر بشيء من الأسى لأني أثرت من التطلّعات لدى المواطنين، الذي أحبتهم وأحبّوني، ما لم أستطع تلبيته.

كان هناك أسى، و لم يكن هناك ندم. كنتُ مؤمناً وقتها، ولا زلت مؤمناً الآن، أني لو بقيت وزيرا روتينيا غير فعّال لما تمكنت من خدمة الملك أو من خدمة المواطنين [1] .

كنت نهباً لمشاعر شتّى، لعل أقواها الشعور بالحرية بعد كابوس المسئولية الخانق، إلاّ أنه لم يكن من بينها أيّ شعور بالمرارة. لا يوجد إحساس يعتقل الروح في سجن من الشفقة على الذات ويعرقل تفتحها على أيام جديدة وأحلام جديدة كالإحساس بالمرارة. و لم المرارة ؟ الملك الذي يحق له تعيين الوزراء يحقّ له إعفاء الوزراء. والوزير الذي لم يناقش حق الملك في تعيينه لا يجوز له أن يناقش حق الملك في إعفائه. وصيغة الإعفاء، "بناء على طلبه"، "بناء على ظروفه الصحية"، "بناء على رغبته"، أو بلا أسباب ، لا تهمّ في كثير أو قليل[2]. كتبت للملك بعد يوم أو يومين من الإعفاء رسالة شخصية طويلة أشكره فيها، صادقاً، على الدعم الذي تلقيته منه عبر السنين، وأعتذر، صادقاً، عن الحرج الذي سببته له عبر السنين، واستأذنه في السفر في رحلة حول العالم. كنا ، زوجتي وأنا، نفكرّ في هذه الرحلة منذ سنوات إلا أن ظروف العمل لم تتح لنا القيام بها ورأيت أن هذا هو الوقت المناسب.

---

١. إن كان شيء من الشؤم في الوزارات ففي وزارة الصحة. من عادتي، في كل عمل أتولاه، أن أعلّق صور المسئولين الذين سبقوني في العمل في المكتب أو في قاعة الإجتماعات تأكيدا للإستمرارية وكي لا أنسى أنه " لو دامت لغيرك ما وصلت إليك". جمعت صور الزملاء السابقين، وتطلب جمعها متابعة شخصية وبعض الجهد، ووضعتُ الصور في قاعة الإجتماعات. علمت، بعد خروجي من الوزارة، أن حريقاً شبّ في القاعة و لم يحترق شيء سوى صور الوزراء. أكّدت وزارة الصحة ، بألسنة من لهيب، أنها فعلا " محرقة الوزراء "!

٢. في بريطانيا، إلى عهد قريب، كان الرئيس يكتب رسالة يفصل فيها المرؤوس ويوقّعها " خادمكم المطيع "!

في تلك الأيام، تلقيّتُ من الصديق الأستاذ صلاح الحجيلان المستشار القانوني اللامع عرضا كريما بالإنضمام إليه في مكتبه بأي صفة أريدها، حتى صفة المدير/ الشريك. كان العرض سخيّاً بأكثر من معنى. أولاً، لأنه جاء في وقت لم تكن فيه ملامح الموقف قد اتضحت. وثانيا، لأنه جاء مفتوحاً، بمثابة شيك على بياض كما يقولون. وثالثا ، لأنّه جاء من رجل يعرف تاريخي غير المجيد في إدارة المكاتب القانونية. شكرتُ صلاحٍ بحرارة وقلت له أني لا أستطيع قبول العرض الآن ولكني سأحتفظ به خياراً من خيارات المستقبل.

لم أكن قد فكّرت في الخطوة التالية. كانت أوضاعي المادية، بحمد الله، طيبة ولم أكن في عجلة من أمري. كان هناك أكثر من احتمال. كنتُ أعرف أني لا أستطيع العودة إلى الجامعة. بعد هذه السنين سيكون " الغريب " أكثر غربة في " الأرض الغريبة " . وكنت أعرف أني لا أستطيع ، في سن الرابعة والأربعين، أن أنبغ، فجأة، في التجارة والمقاولات. كان بوسعي أن أقوم بأعمال إستشارية في عدد من المجالات. وكان بوسعي أن أعود إلى مهنة الاستشارات القانونية (بخبرة أكبر وطمع أشد ومثالية أقل !). وكان هناك الإحتمال الأكثر إغراء: التفرغ التام للقراءة والكتابة. عبر السنين كان الكثيرون يشيرون عليّ بهذا التفرّغ، بدافع من حسن الظن في مواهبي الأدبية، أو من سوء الظن في مواهبي الإدارية. كنت واثقا أن علاقتي الشخصية الوطيدة مع الملك لن تتأثر، وكنتُ واثقاً أني لن أعود إلى الخدمة العامة. إلا أن قدر الله شاء أن تتجه حياتي إتجاهاً جديداً لم يكن في الحسبان، وفي الخدمة العامة!

بعد إسبوعين من الإعفاء كنت بجانب الملك على مائدته نتبادل الأحاديث الودّية. قلت له أنني أستطيع ، الآن، أن استأنف العلاقة الصافية، علاقة الإبن بأبيه، بعيدا عن مشاكل العمل. وقال عني كلاما طيبا يمنعني الخجل من تكراره. سألني عن الرحلة التي أنوي القيام بها حول العالم وحدثته عن خط سيرها وتحدثنا، بعض الوقت، عن جزر هاواي التي لم يزرها أحد

منا. سألني عمّا أنوي أن أفعله بعد عودتي من الرحلة وقلت له إنني قد أعمل في مجال الإستشارات القانونية ولكنني لم أقرّر بعد. بعد العشاء بإسبوع تلقيّتُ مكالمة هاتفية ليلية من الملك يسألني فيها عن موعد السفر. قلت له أني سوف أسافر في الأسبوع القادم. قال : " استمتع بكل يوم من الإجازة. لأني أودّ بعدها أن تعود إلى العمل". عقدت المفاجأة لساني فتمتمتُ ببعض عبارات الشكر الغامضة وأنهى الملك المكالمة، متمنيّاً لزوجتي ولي إجازة ممتعة.

أعود إلى العمل؟! كانت هذه مبادرة نبيلة من رجل نبيل وكان الولاء يقتضي أن أرد التحية بمثلها، على الفور، بقبول العودة. ولكن إلى أي عمل أعود؟ لم أكن بحاجة إلى كثير من الذكاء لأدرك أن العمل الوحيد المناسب لوزير سابق هو السفارة. كل السوابق في كل مكان تؤكد هذه الحقيقة [1] . هناك أسباب موضوعية تجعل عمل السفير هو العمل الأمثل "لأصحاب السوابق"، كما كان المرحوم الصديق جعفر رائد يقول عن المسئولين السابقين. من ناحية، هناك مزايا مظهرية وبروتوكولية تكتنف السفارة وتوجد إيحاءً، صادقاً أو كاذباً، بأن العمل لا يخلو من أهمية. من ناحية ثانية، هناك الصفة التمثيلية للسفير، تمثيل رئيس الدولة، الأمر الذي يعني أن العلاقة مع رئيس الدولة لازالت ، على نحو ما، قائمة . ومن ناحية ثالثة، ربّما كانت هي الناحية الأهمّ، من صالح كل الأطراف ان يبتعد الوزير السابق، بعض الوقت، عن الساحة.

ناقشتُ الموضوع، بتوسّع، مع زوجتي وتبيّن أن كل الطرق تؤدّي إلى البحرين. كنا قد بدأنا ، قبل شهور، نخطط لبناء منزل في البحرين نقضي فيه بعض الإجازات. تعليم الأولاد لن يتأثر بالإنتقال إلى بلد لا تختلف مناهجها

١. في لندن رأيت عددا من السفراء كانوا رؤساء جمهوريات، وعددا كانوا رؤساء وزارات، أما الوزراء السابقون بين السفراء فهم، كما يقول المثل المصري، " أكثر من الهم على القلب ".

كثيراً عن مناهج المملكة. كان أبي وأعمامي، رحمهم اللّه، يمثّلون الملك عبدالعزيز، رحمه الله، في البحرين منذ مطلع القرن الميلادي، وظلّ أبي حتى وفاته " الوكيل التجاري" للمملكة هناك. للعائلة جذور عميقة ومتشعّبة في البحرين. بعد ليلتين أو ثلاث من التفكير العميق وجدنا أن البحرين هي أفضل البدائل المتاحة[1]. اتصلّت بالملك، هاتفيا، وأخبرته أنه إذا كان لا يزال يودّ أن أعود للعمل فإني أرجو أن يكون هذا العمل هو السفارة في البحرين. كان رد الملك عاطفياً مؤثّراً، ورحّب بالفكرة، وقال انه سيبلغ رئيس الديوان الملكي بالمضيّ، فوراً، في الإجراءات. لم يطل انقطاعي عن الخدمة العامة سوى شهر واحد. هذه هي القصة الحقيقية والكاملة لما حدث بعد الإعفاء وإن كانت الأساطير التي تأبى أن تفارقني نسجْت، فيما بعد، ألفَ قصة وقصة.

لم يكن الأمير سعود الفيصل وزير الخارجية، الذي تربطني به صلة قديمة تعود إلى أيام عمله في وزارة البترول والثروة المعدنية وكيلاً للوزارة وتعود إلى أيامي في الجامعة، موجودا في الرياض. تركتُ له رسالة شرحت فيها ما جدّ، وبدأت الرحلة حول العالم. شملتْ الرحلة عددا من بلدان الشرق الأقصى وجزر هاواي والساحلين الغربي والشرقي للولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا. عندما وصلت طوكيو وجدت، بانتظاري، رسالة من عبد العزيز الزامل. اتصلت بعبد العزيز الذي أخبرني أن الأمير سعود كان يحاول الإتصال بي و لم يتمكن وأنه حمّله رسالة لي. تقول رسالة الأمير سعود إن العلاقات مع البحرين ممتازة ولا تحتاج إلى جهود سفير وإنه يفضّل أن أعمل في عاصمة كبرى حيث المسئوليات والمشاغل. طلبت من عبد العزيز أن يبلّغ الأمير سعود شكري على حسن ظنّه ورجائي ألاّ يتغيّر الموقع الذي اخترته. المسئوليات والمشاغل؟! ألم أشرب الكأس حتى الثمالة؟!

---

١. لم أرد انتزاع موقع من أحد. كنت أعرف أن الصديق عبد الرحمن القاضي بعد أن قضى أكثر من سبع سنوات سفيرا في البحرين كان يود الإنتقال إلى عاصمة أخرى.

في أعقاب الإعفاء جاءت ردود فعل كثيرة من الصحافة العالمية كنُت آخر من توقّعها. هذه الصحافة لا تهتم، عادة، بوزير صحّة، عُيّن أو أُعفى، حتى لو كان وزير الصحة في دولة هامة، إقليمياً وعالمياً، كالمملكة . قالت "اللوموند " عن الوزير المُعفى " نشط إلى أبعد الحدود، مشهور بالنزاهة، حصل على احترام مواطنيه وإحترام المراسلين الدوليين " (٢٦ ابريل ١٩٨٤) وقالت " دي ولت " نقلا عن صناعيين غربيين " نشط ونزيه إلى درجة لا يمكن معها إفساده " (٣٠ ابريل ١٩٨٤). وقالت " واشنطن بوست " نقلا عن مصدر أمريكي " من أوائل التكنوقراطيين الواعدين الذين صعدوا بسرعة، وأثبتوا قدرة فائقة وكلفوا بأداء مهام مستحيلة " (٢٧ مايو ١٩٨٤). وقالت مجلة " نيشون " الأمريكية " ربما كان أكثر التكنوقراطيين السعوديين موهبة " (٢٦ مايو ١٩٨٤) وقالت " الول ستريت جورنال " " كان مثلا أعلى للتكنوقراطيين الشباب " (٢٥ إبريل ١٩٨٤). وقالت " الفايننشال تايمز " كان أكثر التكنوقراطيين فعالية، وكانت له شعبية كبيرة مع الطبقة المتوسطة ومع الصحافة " (٢٥ ابريل ١٩٨٤). وفي مبالغة عجيبة قالت " التايمز " كان "يوصف بأنه أقوى رجل في المملكة خارج الأسرة المالكة " (١٧ مايو ١٩٨٤).

كنت أقرأ وابتسم. من حسن الحظّ أن هذه الأشياء كلها قيلتْ بعد الإعفاء لا قبله. ماذا كان أصحاب نظرية الغرور سيقولون؟ وماذا سيكون شعور الزملاء نحو زميل وصف بأنه أكثرهم فعاليّة؟ وماذا عن الذين يرون أن كل شيء يُنشر كان مُرتّبا؟ اعتبرتُ هذه التعليقات، بصدقها وكذبها، جزءاً من ماض ذهب ولن يعود. " هي صفحة، طويتْ وحان ختام"، كما قال ناجي.

كان هذا هو القرار الذي انتهيتُ إليه بعد تأمّل طويل هادىء، في جزر وادعة حالمة، عبر أسابيع طويلة. انتهى عهد من حياتي، بخيره وشرّه، وبدأ عهد جديد مختلف تماما. عندما راجعت سجل السنوات الماضية شعرت بقدر

من راحة الضمير. كنت أدرك أنه كانت هناك أخطاء كثيرة، ولكنني كنت أدرك أني لم أتخذ قرارا واحدا لأسباب شخصية أو أنانية. لم أتخذ أي قرار إلا وأنا مؤمن أنه القرار الصحيح. قررت ألا أستسلم للعبة " لو" التي تفتح عمل الشيطان كما قال عليه الصلاة والسلام. لا جدوى من تساؤل عقيم عمّا كان يمكن أن يكون لو أنني فعلت هذا أو لم أفعل ذلك. لكل إنسان، كما يقول التعبير الإنجليزي ، " لحظته تحت الشمس "، وقد جاءت لحظتي وذهبت. كنت مُصمّما على ألا أقضي بقية حياتي في زنزانة الماضي مهما كان مجيداً ومثيراً. كنت وزيراً و لم أعد وزيراً [1]. لكل شيء نهاية، ولا أعرف أحداً خلّد في وظيفة سوى أبليس الرجيم.

مع ذهاب العهد القديم كان لا بُدّ أن تذهب أشياء كثيرة، ومع قدوم العهد الجديد كان لا بُدّ أن تجيء أشياء كثيرة. كنت أعرف تمام المعرفة أن زمان المسئوليات الضخمة قد ولّى وأن الفترة القادمة سوف تكون خالية من أي مسئولية حقيقية. وكنت أعلم علم اليقين أن عهد القرارات الكبيرة قد انتهى، وأن الفترة المقبلة لن تشهد قراراً واحداً ذا شأن. لم يعد هناك مجال للأسلوب الهجومي الذي كان وسيلة و لم يكن، قطّ، غاية. لم يعد ثمة مبرر لأي معارك من أي نوع. لا توجد مصالح يمكن أن تتضرّر بقرار اتخذه في الفترة المقبلة. كنتُ أتطلّع إلى إستراحة المحارب بعد سنوات من النزال. كنت أتطلع إلى اعطاء نفسي حقها كاملا (وهذا يعني المزيد من القراءة والكتابة وإشباع الهوايات). وكنت أتطلّع إلى إعطاء أسرتي حقّها كاملا (وهذا يعني أن أكون مع زوجتي وأولادي وبقربهم كما لم يكن بوسعي أن أكون في الماضي).

---

١. لا يضايقني شيء مثل أن يسميني أحد " معالي الوزير" ، ولا يزال الكثيرون يفعلون ذلك. في الولايات المتحدة يحتفظ الإنسان بلقبه مدى الحياة، يسمى رئيس الجمهورية رئيسا ما عاش، ويسمى السفير سفيرا حتى يموت. في بريطانيا لا يجيز العرف أن يستخدم أحد اللقب بعد ترك الوظيفة (باستثناء الوظائف العسكرية). في دول العالم الثالث لا يوجد عرف وتعتمد المسألة على المجاملة.

سعادة السفير! لقب سحري جديد! لم أشعرْ بنشوة و لم أشعر بتحدّ. لم أكن غريباً عن المجال الدبلوماسي. درّست القانون الدبلوماسي والقنصلي عدة سنوات في الكلية. عرفت العشرات من السفراء من مختلف الجنسيات. ورأيت عن كثب كيف يعمل السفراء السعوديون وكيف تدار السفارات السعودية. كنت أعلم أن الوظيفة الجديدة لن تحمل أي مفاجآت من أي نوع. كنت أدرك أن السفارة ، بعد الوزراة، (مع الإعتذار لكل السفراء) سوف تكون بمثابة " اجازة مدفوعة الثمن".

قضية النجاح أو الفشل لم تطرأ على ذهني. هل يمكن للمرأ أن يذهب سفيراً إلى دولة شقيقة مجاورة ترعرع فيها، ويعرف أركان قيادتها السياسية منذ الصغر، ويعرف عدداً من وزرائها منذ الطفولة، وله عشرات من أصلقاء الدراسة في كل موقع، أقول هل يمكن للمرأ، في ظروف كهذه، أن يفشل، ما لم يكن إنتحارياً؟ أذكر أن الصديق السير جيمس كريج، السفير البريطاني الأسبق في المملكة، قال لي في البحرين خلال زيارة له: " يقضي السفير عدة سنوات لكي يتعرف على من حوله وما حوله. وجئت أنت ووجدت كل شيء جاهزا ". لم يكن يتجنّى على الحقيقة.

لم يعاملني الأمير الشيخ عيسى بن سلمان آل خليفة ولا رئيس الوزراء الشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة ولا ولي العهد الشيخ حمد بن عيسى آل خليفة ولا وزير الخارجية الشيخ محمد بن مبارك آل خليفة، لم يعاملني أحد في البحرين إذا أردت الدقة، معاملة السفير العاديّ. إلا أنني حرصت، وأرجو أن أكون قد وفّقت، في أن أتصرّف كما يتصرّف السفير العادي. السفير هو السفير بصرف النظر عن وضعه السابق أو الحالي داخل دولته. كنتُ أطلب المواعيد كما يطلبها بقيّة السفراء، وكنت أتقيد تقيدا صارما بمتطلّبات الأسبقية، و لم أشر، قط، إلى عمل من أعمالي السابقة.

قلت أن السفير هو السفير وأعتقد أن هذه النقطة تحتاج إلى إيضاح. السفير داخل دولته موظف بمرتبة محدّدة، هي في معظم دول العالم، مرتبة وكيل وزارة وفي بعض الحالات تتجاوزها إلى مرتبة نائب وزير وفي حالات نادرة جدا إلى مرتبة

وزير [1]. أمّا في الدول المضيفة فالسفارة " عمل " وليست "مرتبة". بإمكان الدولة عندما ترشّح سفيرا أن تختاره من مرتبة أدنى من مرتبة السفير الوظيفية [2]، وبإمكانها أن تختار شخصا من خارج السلك الدبلوماسي، أو من خارج العمل الحكومي. كل الدول ، قانونا، متساوية، وكلّ السفراء، قانونا، متساوون (أتحدث هنا عن القانون الدولي لا السياسة الدولية !). على السفير أن ينسى ، تماما، وضعه الوظيفي في دولته، وأن ينسى، كليّة، وضع زملائه السفراء الوظيفي في دولهم، وأن يتعامل مع الجميع من منطلق المساواة التامة بلا مركب عظمة أو مُركّب نقص.

على أنه إذا كان السفراء متساوين أمام القانون الدبلوماسي فهم غير متساوين في نظر رؤساء الدول التي توفدهم . من هنا تجيء التفرقة التقليدية بين السفير المحترف الذي تدرج في السلك الدبلوماسي من سفحه إلى قمته، وبين السفير السياسي الذي يعينه رئيس الدولة بقرار سياسي من خارج السلك. تقاليد بعض الدول، كالدول الأوروبية، لا تكاد تعرف السفراء السياسيين. في تاريخ بريطانيا الحديث لا يذكر أحد سفيرا عُيّن من خارج السلك إلا في حالة واحدة يتيمة. في الولايات المتحدة يسرف الرؤساء في تعيين السفراء السياسيين، وقد تجاوزت نسبتهم أيام الرئيس جورج بوش ٦٠٪ من مجموع السفراء. ودول العالم الثالث تتراوح في تعييناتها السياسية بين الإسراف الأمريكي والتقتير الأوروبي.

لا يمكن التعميم عن السفير الأكثر فعالية، المحترف أو السياسي، ولا بُدّ أن ننظر إلى كل حالة بحالتها. رأيت، عبر حياتي الإدارية، أمثلة لتعينات سياسية موفّقة وأمثلة لتعيينات سياسية غربية (وأنا استخدم كلمة مهذّبة). إلا أنه من المهم

١. جرى العُرف في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، أن يكون السفير الأمريكي لدى الأمم المتحدة وزيراً.

٢. لفائدة القارىء غير المتخصص أقول أن درجات السلك الدبلوماسي هي سكرتير ثالث، فثان، فأوّل، فمستشار، فوزير مفوّض، فسفير. كثيرا ما يكون السفير في دولته وزيراًمفوضاً أو مستشاراً وتقضي الدبلوماسية بعدم سؤاله عن وضعه الوظيفي الداخلي.

ألاّ يتم تعيين السفراء السياسيين لمجرد مكافأة الشخص، كما يحدث في الولايات المتحدة، ودون نظر إلى مؤهلاته الحقيقة. هناك غرائب وعجائب عن تصرفات بعض هؤلاء السفراء الأمريكيين، تكفي لملء مكتبة كاملة. يجب، وأنا أتكلم هنا عن رأيي الشخصي، أن يظل الأساس هو الإستعانة بالسفراء المحترفين، وأن تبقى نسبة السفراء السياسيين ضمن حدود مقبولة، الربع على أكثر تقدير.

قدمّتُ أوراق الإعتماد إلى الأمير في خريف سنة ١٩٨٤م (١٤٠٤هـ)[١] "أوراق الإعتماد" تثير في ذهن الإنسان العادي تصورات لا علاقة بها بالواقع. يتصور البعض أن هذه " الأوراق " تتكوّن من صحفات عديدة وأنها مليئة بالأشياء الهامة. حقيقة الأمر أنها تتكوّن من رسالتين موجّهتين من رئيس الدولة المُوفدة إلى رئيس الدولة المضيفة. في الرسالة الأولى يبلغ الرئيس نظيره أن المصلحة اقتضت نقل السفير السابق إلى موقع آخر (تُسمّى هذه الرسالة خطاب الإستدعاء). وفي الرسالة الثانية يبلغ الرئيس نظيره أن اختياره قد وقع على السفير الجديد ويرجوه أن يعتمد كل ما ينقله إليه (وهذا هو خطاب الإعتماد بالمعنى الدقيق). هناك، أحيانا، وثيقة ثالثة تتضمّن قرار رئيس الدولة الموفدة بتعيين السفير قنصلا عاما في الدولة المضيفة، وهذه الوثيقة تسلّم ، عادة، إلى وزير الخارجية لا إلى رئيس الدولة. عندما يسألني أحد عن اوراق الإعتماد وأجيب أسمع على الفور " هل هذا كل ما هنالك؟ ". هذا كل ما هنالك![٢]

---

١. في معظم الدول يعتبر السفير " مُعَيّنا " حتى يقدم أوراق اعتماده فيصبح سفيرا "معتمداً " كامل الصلاحية وتبالغ بعض الدول فلا تسمح للسفير الذي لم يقدم أوراق اعتماده بمزاولة أي نشاطات رسمية . في بريطانيا يعتبر السفير " معتمداً " بمجرد نزوله في المطار، وأعتقد أن التقليد البريطاني هو الأكثر واقعية.

٢. يسمع الإنسان العاديّ تعبير "السفير المفوّض فوق العادة " ممّا يوحي بأن هناك "سفراء عاديين وسفراء فوق العادة". حقيقة الأمر أن كلّ السفراء متساوون قانوناً، وتعبير "فوق العادة " إرث من الماضي لم يعد له الآن أيّ معنى.

في اليوم الذي قدّمت فيه أوراق اعتمادي كنت واحداً من ثلاثة سفراء وكنتُ أولهم (لا أعتقد أن الأمر كان مجرد مصادفة !) ولأني كنت الأول أصبحت أتمتع بالأقدمية على الزميلين وأصبحت عميد السّلك الدبلوماسي ، فيمابعد، في وجودهما. في البروتوكول الدبلوماسي، كالأقدمية العسكرية، لكل ساعة حسابها. مراسم تقديم أوراق الإعتماد في البحرين بسيطة وخالية من التعقيدات. يصطّف حرس الشرف في المدخل ويقف السفير أمامه، ولا يستعرضه، خلال عزف السلام الملكي السعودي والسلام الأميري البحريني. في الداخل يقف الأمير في انتظار السفير ومعه وزير الخارجية ورئيس الديوان الأميري. يلقي السفير كلمة قصيرة قبل تسليم الأوراق. يستلم الأمير الأوراق ويقدّمها إلى وزير الخارجية ويلقي كلمة قصيرة ردا على كلمة السفير. يطلب الأمير من السفير الجلوس لتناول المرطبات وتبادل الأحاديث الودّية. في ربع ساعة تكون العملية بدأت وانتهت.

لا بُدّ أن أتوقّف هنا لأتحدث عن معاملة الشيخ عيسى للسفراء. الذين يعرفون أمير البحرين يعرفون أنه إنسان من طراز نادر رُزق بتواضع فريد يصعب أن يوجد بين الناس العاديين فضلا عن رؤساء الدول. من عادة الشيخ عيسى أن يستقبل ضيفه، كائناً من كان، عند مدخل مكتبه، ومن عادته أن يودّعه إلى السيارة ويقف حتّى تتحرّك السيارة. السفراء، وأنا أتحدث عن السفراء عموماً لا عنّي بالذات، يحظون برعاية من الأمير يصعب على القاريء أن يتصوّرها إلا ببعض الأمثلة.

حدّثني سفير دولة خليجية أنه كان على موعد لمقابلة الأمير، وعندما كان على وشك مغادرة الدار أصيبتْ طفلته الصغيرة بضيق مفاجيء شديد في التنفّس اضطره إلى أخذها إلى المستشفى واضطره إلى أن يتأخر عن موعد الأمير (والأمير دقيق في مواعيده دقة متناهية) دقيقتين أو ثلاث دقائق. يبدو أن الأمير لاحظ على وجهه علامات القلق وإستفسر عما حدث. أنكر السفير أن شيئا حدث وألحّ الأمير. اضطر السفير إلى أخباره. سأل الأمير عن

المستشفى وتمنّى للطفلة الشفاء. بعد ساعتين فُوجيء السفير بالأمير يعود الطفلة بنفسه. ظلّ بعد هذه الحادثة بسنين يستفسر عن الطفلة. كان السفير في المطار يستقبل الأمير الذي عاد بعد رحلة علاج طويلة. كان المطار يعجّ بالمستقبلين وعندما جاء دور السفير في السلام وقف الأمير أمامه وقال له : "كيف البنت؟" . كل سفير يدخل المستشفى يُفاجيء بأن الأمير هو أوّل الزائرين. أعرف حالتين أحضر فيهما الأمير، على نفقته، جرّاحا من لندن أجرى العملية لسفير مريض. هناك قصص عديدة من هذا النوع. لم يكن الشيخ عيسى يفعل ذلك لإعتبارات سياسية - لم يكن يفرّق بين ممثليّ أكبر الدول وممثليّ أصغرها - وإنما تمشّيا مع فطرته العفوية السخيّة. وإذا كان الأمير يعامل كل السفراء هذه المعاملة فللقارىء أن يتخيّل كيف كان يعامل السفير السعودي، وهذا السفير السعودي بالذات.

ساعات العمل تقلّصتْ في الموقع الجديد بشكل ملحوظ. كنتُ في العادة، أصل إلى المكتب قبيل التاسعة صباحا وأغادره في الواحدة والنصف ظهرا. في عملي الوزاري كنتُ أقضي، كما رأينا، وقتا لا يستهان به مع زيارات المجاملة. أدركت، بعد فوات الآوان، أنه كان بوسعي أن ألغي هذا الجزء من البرنامج اليومي دون أن تتأثر مصلحة العمل. في البحرين كنت مُصرّاً على إنهاء الوقت الضائع في " المجاملة" . كنت أعتذر عن عدم مقابلة كلّ من يود أن يقابلني دون أن يكون هناك عمل حقيقي. كل يوم كانت هناك عدة طلبات من هذا النوع من مدراء البنوك إلى ممثلي الشركات المختلفة إلى المراسلين الأجانب. لم يكن في برنامجي لقاءات مفتوحة. و لم أكن أقابل أحداً إلا بموعد مُسبق. كان عدد من المواطنين يراجع القسم القنصلي في السفارة يومياً (كل تأشيرات العمل لمواطني سريلانكا، ونسبة من تأشيرات العمل لمواطني دول آسيوية أخرى كانت تأتي عن طريق السفارة في البحرين) وكان معظم هؤلاء المواطنين يودّون السلام. لو فتحت الباب لوجدت نفسي مع زائر بعد زائر في مجاملات تستنزف وقتي وجهدي ولا تنفع الزائرين.

يختلف الوضع عندما يكون أيّ مراجع، مواطناً أو غير مواطن، بحاجة فعلية إلى مقابلتي. في هذه الحالة يُحدَّد له موعد على الفور [١].

خصصّتُ ليلة في الأسبوع ، مساء الثلاثاء، للمقابلات المفتوحة، أرحّب فيها بكل الزائرين. أُعجب الناس " بديوانية السفير " ونسبوا إليّ فضل الإبتكار. حقيقة الأمر أن أول من بدأ هذا التقليد هو الصديق فهد السديري عندما كان سفيراً في الكويت في منتصف السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية). الحياة الإجتماعية والسياسية والثقافية في الكويت تتمحور حول الديوانيات التي لا يكاد يخلو منها بيت واحد. بمجرد أن لاحظ فهد هذه الظاهرة أسرع بفتح ديوانية يستقبل فيه الزوّار ليلة في الأسبوع. بدأ هذا التقليد ينتشر في عدد من السفارات السعودية وأتمنى أن يعمّها كلّها ذات يوم.

تُحقّق الديوانية عدة أهداف . تتيح للمواطنين السعوديين وللمواطنين البحرينيين الفرصة لمقابلة السفير بلا موعد. تتيح للزملاء العاملين في السفارة أن يجتمعوا في جو بعيد عن جو العمل الرسمي. بالإضافة إلى المجلس، كانت الديوانية تضمّ غرفة الألعاب، الورق، الشطرنج، والكيرم (وكنا ننظّم مسابقات للبطولة في كل لعبة). كان بعض الروّاد يذهبون إلى المجلس والبعض إلى الغرفة الأخرى والبعض يتنقل بين المكانين. مع توافد عدد من الأدباء والشعراء والصحفيين تحوّلت الديوانية إلى ما يشبه الصالون الأدبي [٢] .

---

١. كان الزميل فوزي عاشير، مدير مكتبي، قادراً ، برقة أهل البحرين الفطرية، وبلباقة اكتسبها مع الخبرة، أن يرضي كل المراجعين.

٢. في هذه الديوانية " نبغ " الصديق الدكتور إبراهيم نتو، وكان يعمل استاذاً في جامعة البحرين وقتها، فبدأ، بعد الأربعين ، في نظم الشعر. بمرور الأيام تدفّقت قريحته فكانت له في كل أمسية قصيدة جديدة حتى تجمع ديوان يسميه هو " الدوبوين "، طبعه مؤخراً في البحرين بإسم "مكّة الثريا". في الديوان تاريخ شعري كامل للديوانية.

يستطيع السفير ، أيّ سفير، إذا شاء أن يعمل حتى منتصف الليل، وسيجد نفسه، إذا سمح لنفسه، يعمل حتى ذلك الوقت. كيف؟ فلأتحدثْ عن نفسي. كنت أتلقّى كل يوم خمس أو ست دعوات لمناسبات مختلفة، تصل في بعض الأحيان إلى عشر. لو كنت أستجيب لكل دعوة تصلني لدخلتُ في دوامة من الإرتباطات تستنزف وقتاً يفوق الوقت الذي أقضيه في المكتب. حقيقة الأمر أني لم أكن أقبل سوى عدد صغير من الدعوات: حفلات اليوم الوطني، مآدب الدولة الرسمية، والمناسبات التي تحتوي على عنصر سعودي، إفتتاح شركة بحرينية / سعودية على سبيل المثال. وكنت أعتذر عن عدم تلبية بقية الدعوات. معظم الذي يوجّهون الدعوات إلى السفراء يرسلونها بطريقة روتينية دون أن يتوقّعوا حضورهم، أو حضور معظمهم. هل يتوقع أحد مني، حقّاً، أن أحضر حفلا يقيمه محل تجاري بمناسبة وصول ماركة جديدة من العطور؟ وهل يتوقع أحد مني، حقا، أن أحضر الذكرى الخامسة لإنشاء بنك؟ " العذر عند كرام الناس مقبول"، ومعظم الناس يقبلون الإعتذار بطيبة نفس. في أحوال نادرة جدا، يغضب صاحب الدعوة أو يعتب، ولكن النادر لا حكم له، ولا عتبى.

في كل مهنة هناك خطر مهني. أشير، على سبيل المثال، إلى الطمع خطراً مهنياً في التجارة، وإلى التسويف خطرا مهنيا في الخياطة وإلى الكسل، وتذكّروا صاحبنا " المصفّر "، خطراً مهنياً في البيروقراطية، وإلى تمييع القضايا خطراً مهنياً في المحاماة، وإلى الثرثرة خطراً مهنياً في الحلاقة [1] . يُقال أن كل التعميمات، خاطئة (بما فيها هذا التعميم عن خطأ التعميمات !) ولكن بعضها لا يخلو من صحة. لأمر ما اتّفق الشرق والغرب أنه يستحيل أن يوجد حلاّق صموت أو محام يعطيك رأياً واضحاً. خطر الدبلوماسية المهني هو الحساسية. السبب مفهوم. بعض السفراء يأخذون صفتهم التمثيلية بشكل حرفي إلى درجة تدعوهم

١. وماذا عن الوزراء؟ حسنا! ألم أتحدث عن الغرور؟

إلى المبالغة في التمسّك بكل مظاهر التكريم. الدبلوماسي المحترف الذي يقضي حياته كلها محكوماً بقواعد الأسبقية يصبح متيّقظاً لأيّ تجاوز لها على نحو يستحيل أن يحسّ به الإنسان العادي. والسفير السياسي الذي تعوّد على منصب كبير يود أن تستمرّ المعاملة الخاصة التي استمرأها في موقعه السابق.

أذكر أن زميلاً قال لي في البحرين أنه يعتبر غياب أيّ مدعو عن حفل اليوم الوطني لبلادة بمثابة " موقف " من دولته يجب أن يتبعه " موقف " مماثل من السفارة. دهش الزميل عندما أخبرته أني لا أتذكر أسماء الذين لا يحضرون ولا أعتب على أحد. رأيت أكثر من زميل يغادر المكان غاضباً لأنه لم يجد المكان اللائق. كان الصديق النشط نبيل قمبر، رئيس إدارة المراسم في وزارة الخارجية، حريصا كل الحرص على أن ينزل الناس منازلهم، إلاّ أن الأمور كانت، أحيانا، لا تسير على النحو المخطط له. في مجتمع البحرين، كمجتمع المملكة، يتمتّع الوجهاء والأعيان، وكبار السن منهم بصفة خاصة، بمكانة عالية. لا يستطيع رئيس المراسم أن يطلب من أحد هؤلاء أن يخلي مقعد السفير الذي احتله خطأ. المفروض في السفير أن يتصرف بدبلوماسية ويجلس في أي مقعد شاغر. كان معظمهم يفعل ذلك إلا أن البعض كان يصرّ، بلا مُبرّر، على افتعال أزمة – " أنا أمثّل رئيس الدولة يا أخي ! " – والخروج من المكان.

كنتُ، مرة، ضحية بروتوكول الأمكنة هذا. أقمت حفلة غداء لضيف سعودي زائر. كان عدد المدعوين كبيراً وكان من الصعب وضع بطاقة تحدّد موقع كل ضيف. جاءني أحد الزملاء يقول أن سفيرْين سيغادران الحفل محتجّينْ لأنّهما لم يجدا مكانا على الطاولة الرئيسية. كان المدعوون يجلسون على أول طاولة يرونها، وأعتقد أن عدداً منهم لم يدرك أنه جلس على الطاولة الرئيسية. لم يكن بوسعي أن أطلب من أحد من ضيوفي القيام و لم أودّ أن يغادر السفيران الحفل. أخذت الصديقين يوسف الشيراوي ، وزير التنمية والصناعة، وطارق المؤيد، وزير الإعلام، وذهبت بهما إلى الطاولة التي جلس

عليها السفيران الغاضبان وقلت : " أصبحت هذه الطاولة الآن، بدورها، طاولة رئيسية" ضحك الزميلان ومرّ كل شيء بسلام. حرصتُ، بعدها، في كل وليمة أقيمها على الا تكون هناك طاولة رئيسية.

رأيت في تجربتي الدبلوماسية أصنافا من الحساسية إلاّ أن زميلاً من الزملاء في البحرين كان يحمل على كتفيه طيلة الوقت " إهانة توشك أن تقع". زارني في المكتب، مرّة، وكنت مشغولا بمكالمة هاتفية عاجلة مع الأمير سعود الفيصل. بمجرّد أن انتهتْ المكالمة، بعد دقيقتين بالضبط من وصوله، خرجت لأصطحبه من الصالون إلى المكتب. لم أجده ، وقال لي الزملاء أنه غادر محتجّاً. ظل بعدها، فترة طويلة، غاضبا على السفير السعودي الذي "لطعه" ، دقيقتينْ كاملتينْ!

حسناً! هنا نصيحة للدبلوماسي الناشيء: لا تسمحْ أن تلْحق أيّ إهانة بدولتك ولكن تذكر أن الإهانة بطبيعتها عمل مقصود. كل تصرف غير مقصود ينبغي أن يمرّ بلا مشكلة، حتى لو بدا، ظاهرياً، في شكل الإهانة.

انضّم المستشار الحديدي بسمارك، ذات يوم، إلى اجتماع بدأ قبله وجلس على أوّل كرّسي صادفه. فزع أحد الموجودين وقال: " سيدي! مكانك ليس هنا. مكانك في صدر الطاولة " ورد عليه بسمارك: " أيها الشاب . حيث أجلس فثمّ صدر الطاولة ". لا أدري مدى صحة القصة، التي تنسب إلى آخرين كما تنسب إلى بسمارك، ولكن مدلولها لا يخلو من عمق. قرأت، مرّة، في " الريدرز دايجست" قولا منسوبا إلى الملك فيصل: " الذين يعتقدون أنهم مهمّون يجلسون حيث يعتقدون أنهم يجب أن يجلسوا أما المهمون فعلا فيجلسون حيث يشاؤون". لا أدري هل قال الملك فيصل، رحمه اللّه، هذا بالفعل، ولكن يندرج تحت السياق نفسه: الكبار لا يهتمون بالصغائر. وفي تراثنا الإسلامي هذه الجملة الخالدة: " قمت وأنا عمر، ورجعت وأنا عمر ".

قلتُ أن الحساسية خطر مهني في السفراء ولكني لا حظتها لدى السفراء العرب على نحو يفوق، بمراحل، حساسية السفراء الغربيين (الذين لم أر أحدا

منهم يغادر أي حفل!). لابدّ وأن هناك سبباً يتعلّق بطبيعة العمل. سبب الحساسية أن المراسم تلعب جزءاً كبيراً من عمل السفير العربي، وأحيانا الجزء الأكبر، أما في عمل السفير الغربي فلهذه المراسم دورها المحدود. عندما يتكّون عالم المرء بأكمله من رسميات وشكليات يأخذ أي إخلال بهذه الرسميات والشكليات، مهما كان بسيطاً، حجم الإهانة الكبرى. إلى هذه المقارنة "القاتلة " بين السفراء العرب والسفراء الغربيين سأعود بعد حين.

لم يكن في العمل الجديد أيّ ضرورة لتنظيم أو تخطيط . تشكيل السفارة في البحرين بسيط جدا: السفير، والرجل الثاني، الذي يُسمّى في التعبير الشائع القائم بالأعمال [1] ، وعدد محدود من الدبلوماسيين السعوديين، وعدد أكبر من الموظفين المتعاقدين من جنسيات مختلفة. كان بوسع أيّ من الزملاء الدبلوماسيين الإتصال، مباشرة، بالسفير. هنا درسٌ للإداريّ الناشىء: عندما يكون عدد الموظفين صغيراً فلا مُبرّر لتعقيد الوضع بتنظيم هرمي. لا توجد في السفارة، أي سفارة، خطط خمسية أو عشرية ولا توجد برامج تُنفّذ حسب جدول زمني معروف. كيف يمكن، والحالة هذه، الحكم على منجزات السفير؟

الواقع أن الحكم على سفير ما بالنجاح أو الفشل أمر صعب، وقد يكون مستحيلا. على خلاف الإداري العادي الذي تبدو منجزاته، عادة، واضحة وضوح الشمس لا يبدو من عمل السفير أمام الناس سوى جزء بسيط شبيه برأس الجبل الجليدي العائم في الماء. عندما ينجح السفير في تفادي أزمة بين البلدين، هل بوسعه أن يتحدّث عن هذه الأزمة؟ عندما يتمكن السفير من

١. التعبير الشائع غير دقيق. هناك ممثليات من مستوى أدنى من السفارةُ يسمّى الدبلوماسي الذي يرأسها "القائم بالأعمال". أمّا في وجود سفير فلا يصبح الرجل الثاني قائما بالأعمال إلا في غيابه، وفي هذه الحالة يُسمّى " القائم بالأعمال بالنيابة " . التسمية الأدق للرجل الثاني هي نائب رئيس البعثة.

اخراج مواطن من مـأزق ، هـل بإمكانـه أن يتحـدّث عـن المواطـن أو عـن المـأزق؟ عندما يتمكّن السفير، بهدوء وبعيدا عن الأضواء، من " بيـع" سياسـة معيّنـة لدولتـه هل بوسْعه أن يتحدث، علنا، عن هذه البضاعة؟ إلا أن الناس يطلقون على السـفراء طيلة الوقت أحكاما قاطعة، وهي أحكام أبعد ما تكون عن العدالة. بوسعنا أن نقول أن المواطنين العرب، عموماً، عندما يحكمـون على سـفير مـا بالنجـاح أو الفشـل ينطلقون من اعتبـارات شـخصية بحـت: السـفير الـذي يلقـاهم بالترحـاب والولائـم يتحول، تلقائيا، إلى أنجح السفراء، والسفير الذي تمنعه مشاغله من الإيلام لكلّ زائـر يصبح، تلقائيا، أسوأ السفراء. أذكر أن مواطنا كريما أنحى مرة ، أمامي ، على سـفير سعودي لامع باللائمة ، وقال عنه ما قـال. سـرعان مـا تبـين السـبب. زار صاحبنـا السفارة وسلّم على السفير و لم يدعُه السفير إلى غداء أو عشاء. ليسـت العلّـة، عنـد الحكم على السفير، في السفير وإنما في الإمتحان.

لكي يكون الإمتحان دقيقاً وموضوعياً فعلى الإمتحان أن يـأخذ كـل حالـة على حدة: أن يحدد مهمّة السفير، في هذه الحالـة بـالذات، ثـم يحـاول أن يعـرف مدى نجاح السفير في تحقيقها. مهمّة السفير تختلف من دولة إلى دولة بحيث يجـوز لي أن أزعـم، بشيء يسير من المبالغة، أنه لا توجد مهمتان متماثلتان. لنأخذْ بعـض الأمثلة. من أهـم المؤشّرات على نجـاح السـفير في دولـة مثـل الولايـات المتحـدة استطاعته إقامة علاقات وثيقة مع أعضاء البرلمـان بمجلسيْه. في معظـم دول العـالم الثالث تُعتبر أي محاولة لمدّ الجسور إلى الجهاز التشـريعي تدخـلاً غـير مشـروع في الشئون الداخلية. التعامل مع وسائل الإعلام في الغرب جزء هام من عمل السـفير أمّا في بلاد الصحافة المُوجّهة فلا ينبغي للسفير العاقل أن يضيع ثانيـة مـن وقتـه في التعامل مع الصحفيين. في دولة مثل الكويت لا يمكـن لأي سـفير فعّـال أن يبقـى بعيدا عن الديوانيات. في البلاد التي لا تُوجد فيها ديوانيات سيعامل السـفير الـذي يحاول القيام بزيارات منزليـة معاملـة الفضـولي المتطفـل. مهمـة السـفير في الدولـة الصديقة، غيرّ مهمة السفير في الدولة العدوّة، غير مهمّته في الدولـة الصديقـة الـتي توشك أن تصبح عدوّة، أو الدولة العدوّة التي توشك أن تصبح صديقة.

وإذا كانت المهمّة تختلف من بلد إلى بلد فظروف العمل تختلف اختلافاً لا يكاد يُصدّق. في بعض الدول يستطيع السفير، كلما أراد، مقابلة رئيس الدولة وفي بعضها لا يراه إلاّ عند تقديم أوراق الإعتماد وعند الوداع. في بعض الدول لا يوجد أي قيد على تحركات السفير وفي بعضها تُحصى على السفير سكناته وحركاته. أعرف أكثر من دولة عربية لا يستطيع فيها المواطن دخول سفارة إلا بإذن مسبق من "الجهة المختصة". وأعرف أكثر من دولة عربية تصر على أن تراجع " الجهة المختصة "، الدعوات الموجّهة لحضور أي حفل تقيمه أيّ سفارة، وتختار هذه الجهة أسماء الذين يجوز لهم الحضور. في بعض الدول يصبح الحصول على ضروريات الحياة، من طعام وكهرباء ودواء مجهوداً يستغرق طاقة البعثة الدبلوماسية [1] . لا بد، إذن، قبل أن نحاسب السفير أن نأخذ بعين الإعتبار لا طبيعة المهنة فحسب بل طبيعة الجو الذي يحاول فيه تنفيذ مهمته.

لا يوجد " سفير لكل الفصول". يحسُن ، والحالة هذه، أن تُحسن الدولة إختيار السفير. يحسن بالدولة أن توفد إلى الدولة المحافظة رجلا محافظاً، وأن توفد إلى الدولة العدوّة رجلا صلب المراس، وأن ترسل إلى دول " الجهات المختصة " رجلا من" الجهات المختصة " . إلا أن هذه النصيحة تبقى أقرب ما تكون إلى الأحلام ويبقى الإختيار، في الدول العربية، محكوماً، في معظم الأحيان، بالإعتبارات الشخصية وفي أقلّها، بمبدأ الدورية.

فيما يخصّني، كنت أعرف تماما أن العلاقات التاريخية الوطيدة بين المملكة والبحرين، قيادةً وشعباً، تسير في طريقها المرسوم بقوة الإندفاع الذاتي. كنت أرى أن مهمّتي الأساسية هي ألاّ أتحول إلى حجر عثرة، أو عنق زجاجة،

---

١ . تعمد بعض الدول إلى تقسيم دول العالم إلى مناطق مريحة ومناطق صعبة. في المناطق الصعبة جدا لا يبقى الدبلوماسي أكثر من سنتين، وهذا تقليد يجدر بكل دولة أن تنقله. لا يستطيع دبلوماسي يوشك أن يصاب بالإنهيار العصبي خوفا على حياته في دولة إنفلت فيها زمام الأمن أن يطوّر العلاقات الثنائية.

يعوق تدفّق العلاقات . يقول المثل الشعبي الأمريكي: " إذا لم يكن الشيء مكسوراً فلا تصلحه!" هنا درس هام للدبلوماسي الناشيء: قبل أن تفكّر في تقوية العلاقات الثنائية حاول جهدك ألاّ تسيء إليها. هل يمكن للدبلوماسي الذي أُرسل لتطوير العلاقات الثنائية أن يسيء إليها؟ بكل تأكيد! سوف أشير إلى أمثلة حيّة رأيتها بعيني ضاربا صفحا عن الأسماء. أهدفُ إلى التدليل ولا أريد التشهير.

البحرين مجتمع صغير يضمّ أكثر من طائفة، وتحكمُه تقاليد من التسامح الديني تعود إلى وقت بعيد، ويعرف الناس فيه بعضهم بعضا. في هذا المجتمع، ككل مجتمع، حساسيات على كل سفير أن يراعيها. في مجتمع البحرين سرعان ما يصبح أيّ نشاط يقوم به أي سفير، مهما ظنه خفيّا وذكيّاً، سراً مكشوفاً يعرفه الجميع. دهشتُ وأنا أرى أكثر من سفير يفشل في مراعاة هذه الحساسيات. رأيت سفيرا يحاول، بشكل فجّ، استمالة طائفة على حساب طائفة. ورأيت سفيراً يحاول " جمع المعلومات" بطريقة بدائية يأنف من استعمالها أقل الجواسيس خبرة . رأيت سفيرا يصرّ أن تخوض البحرين مع دولته كل معارك دولته. تمتاز حكومة البحرين بالحلم والأناة ويندر أن يظهر منها، في العلن، ما يشير إلى إستيائها من مسلك سفير معيّن. تبقى الحقيقة وهي أنها في هذه الحالات ، التي تشكل من حسن الحظ الإستثناء لا القاعدة، أضرّ السفير بالعلاقات وهو يحسب أنه يحسن صنعا.

فيما يخصّني ، كنتُ حريصا على ألا أمسّ، بأي نحو، أيّ حساسية، وبالذات حساسية الجار الصغير من جاره الكبير. هذه الحساسية حقيقة أزلية أبدية نلمسها في التعامل بين جيران المنازل، وبين جيران المتاجر، وبين الدول المتجاورة . لم أر انسانا استوعب هذه الحساسية، بكافة أبعادها، مثل الملك فهد. كانت توجيهاته قبل أيّ اجتماع خليجي : " وافقوا على ما يوافق عليه الأخوان". حتّى عندما يكون لدى المملكة موقف محدد كانت تعليماته: "اعرضوا الموقف. و لا تصرّوا عليه إذا اعترض الأخوان". الذين يطالبون المملكة أن تقوم بدور قيادي، هجومي إذا احتاج الأمر، في مجلس التعاون لا يعرفون تأثير الحساسيات التي تنشأ ، شئنا أو أبينا، عندما يتعامل جار أكبر مع جيران أصغر.

كنت أسمع، كل شهر تقريبا، أن المملكة ضغطت على البحرين في هذه المسألة ولم يكن هناك في الواقع أي ضغط. وكنت أسمع، كل شهر تقريباً، أن هذا الشيء لم يتم إلا لأن المملكة أصرّت عليه وكان هذا الشيء، في حقيقة الأمر، قراراً بحرينيا داخليا. عندما أوشك جسر الملك فهد على الإنتهاء بلغت بورصة الإشاعات أوج نشاطها. لو صدّقنا ما كانت الإشاعات تردّده لأقفل كل فندق في البحرين بناء على طلب المملكة. لا يكفي أن يكذّب السفير هذه الإشاعات بلسانه: يجب أن يكون مسلكه، طيلة الوقت، بعيداً عن إثارة الحساسيات (التي تطلق الإشاعات).

كان أسعد أيامي في البحرين يوم افتتاح جسر الملك فهد. عاصرت فكرة الجسر منذ أن كانت ، في مطلع السبعينات الميلادية (التسعينات الهجرية) حلما لا يصدّقه أحد [1]، إلى أن تحولت في منتصفها قراراً اتخذ ولم يكن أحد يُصدّق أنه سيُنفّذ، إلى أن تبنّي الملك فهد في أواخرها، وكان وليّا للعهد، القرار شخصياً وبدأ العمل الجدي بإشراف يومي منه [2] . لم أدّخر وسعا، في كل مناسبة ، في دعم المشروع، في مراحله المختلفة، بكل ما أوتيت من جهد. كنت ، ولا أزال، أؤمن أن المواصلات والإتصال هي السبيل الأسرع، والأضمن ، إلى الوحدة. مدى التقارب ينعكس في كثافة الإتصالات - بأنواعها الهاتفية والبريدية والشخصية - ويُسر المواصلات - بأنواعها البحرية والبرية والجوية - أكثر مما ينعكس في عدد المواثيق والمعاهدات. من هذا المنطلق كنت، و لا أزال، أرى أن جسر الملك فهد هو أهم انجاز وحدوي خليجي على الإطلاق.

---

١. أوّل من تحدث عن جسر بين المملكة والبحرين كان الملك سعود، رحمه اللّه، خلال زيارة رسمية قام بها للبحرين سنة ١٩٥٤ (١٣٧٤ هـ) . إلاّ أن الظروف، في مجملها، لم تسمح للفكرة بأن تتجاوز نطاق الحديث العابر.

٢. تولى محمد أبا الخيل متابعة المشروع في المملكة، وتولى يوسف الشيراوي متابعة المشروع في البحرين، وقام الوزيران، ومساعدوهما، بدور تاريخي في إنجاز المشروع. في يوم الإفتتاح أنعم الملك فهد على يوسف بوسام عال وأنعم الشيخ عيسى على محمد بوسام مماثل. أترك للقارىء أن يستنتج من أين نبعت فكرة الوسام.

كان هناك عمل هادىء دؤوب يتمّ بعيداً عن الأنظار لضمان إنسياب الحركة على الجسر، وكان لا بد من تنسيق دقيق بين الجانبيْن حول شئون الأمن والهجرة الجمارك. عندما افتُتح الجسر خابت توقّعات المتشائمين الذين توقّعوا أن تستغرق الإجراءات معظم النهار. لم تكن هناك فترة تأخير تُذكر سوى في نهاية الأسبوع. إلا أنه إذا كانت توقعات المتشائمين قد طاشت فإن آمال المفرطين في التفاؤل، وأحسبني كنت أحدهم، لم تتحقق. كنت أتمنى أن أترك البحرين والإنتقال بين البلدين لا يتطلب جواز سفر، وبقيت الأمنية في عالم الخيال. الجوازات باقية والسفراء زائلون!

سبق أن تحدثّت عن الأزمات التي يسهم السفير في حلّها دون أن يكون بوسعه الحديث عنها، وأحسب أنني، بعد مرور هذه السنين، أستطيع أن أتحدث عن أزمة، الأدق أن أسميها " أُزيمة " ، غير متوقّعة نشأت عند إفتتاح الجسر، وهي أزمة السيارات السعودية في البحرين. كان عدد كبير من المواطنين السعوديين الذين يصلون إلى البحرين مقتنعين إقتناعاً راسخاً أن رجال المرور البحرينيين " يتصيدونهم " بالمخالفات. وكان عدد كبير من رجال المرور في البحرين مقتنعين اقتناعا تاما أن السائقين السعوديين "يتعمّدون" أن يخالفوا كل قاعدة من قواعد المرور في الجزيرة. حقيقة الأمر كانت أبسط من ذلك: لم يكن هناك تصيد من جانب ولا تعمّد من جانب آخر. في البحرين انضباط مروري صارم يعود إلى تقاليد استقرّتْ منذ سنين طويلة وفي المملكة لا يوجد هذا الإنضباط بالصرامة نفسها. كان السائق السعودي يتصرف في البحرين كما يتصرف في المملكة إلا أن اختلاف درجة الإنضباط أدّى إلى ظهور المشكلة . كان تجاوب الصديق الشيخ محمد بن خليفة آل خليفة وزير الداخلية فورياً وفعالاً. أمكن، بعد إجتماعات هادئة، تجاوز " الأُزيمة". بعد شهور من الإفتتاح لم يعد أحد يتحدث عن " تصيّد " أو " تعمّد ".

كان هناك تخوّف في أكثر من مكان من أن يؤدي جو الإنفتاح السياحي (النسبي) في البحرين مع تدفق الزوّار السعوديين من كل عمر وكل مزاج

إلى مشاكل شائكة. كنت أتابع هذا الموضوع يوماً بيوم، مخالفةً مخالفةً. منذ أن أفتتح الجسر إلى أن غادرتُ البحرين لم تكن هناك مشاكل تتجاوز المعتاد والمألوف، ولم تكن هناك بحمد الله مشكلة خطيرة واحدة.

جزء أساسي من مهمّتي اليومية كان تذليل العقبات البيروقراطية التي كان لا بد أن تنشأ بين الحين والحين على هذا الجانب من الخليج أو ذاك. عندما يثور إشكال جمركي كنت أتصّل بمحمد أبا الخيل. وعندما تكون المشكلة مع الحجر الزراعي كنت ألجأ إلى عبد الرحمن آل الشيخ. وكنت أبحث أي مشكلة تجارية مع سليمان السليم. وكنت أفعل الشيء نفسه في البحرين. كان وزراء المجموعة الإقتصادية في البحرين، شأنهم شأن نظرائهم السعوديين، أبعد ما يكونون عن النظرة البيروقراطية الضيقة. لم تكن أي مشكلة يواجهها أي مواطن سعودي تستعصي على الحل، بعد اتصال بوزير المالية والاقتصاد الوطني الصديق ابراهيم عبد الكريم، أو بوزير التجارة والزراعة الصديق حبيب قاسم، أو بوزير الماء الكهرباء والأشغال الصديق ماجد الجشي، أو بعدوّ البيروقراطية الأشهر يوسف الشيراوي. كانت هذه الإتصالات الشخصية تحقّق ما لايمكن أن تحققه مجلدات من المراسلات.

لم يكُن بوسعي أن أتجاوز القنوات المعتادة لولا تفهّم الأمير سعود الفيصل وزير الخارجية ودعمه المستمر . عرفتُ هذا الرجل قبل أن أتولى الوزارة، وزاملته في مجلس الوزراء قرابة عقد من الزمان، ثم عملت تحت رئاسته، وكان في أحواله كلها المثال الحيّ " للجنتلمان " . هنا صديق لم يتغيّر مع تغير المواقع بل إزدادت صداقته عمقا. أتيح لي عبر احتكاكي معه في العمل الجديد أن أطّلع على جانب آخر يختلف عن جانب الوزير الدبلوماسي المحنّك الذي عاصر الأحداث العربية والعالمية عبر عقدين كاملين. اكتشفت فيه قارئاً نَهماً يقرأ في كل مجال وحسّ دعابة متطورا إلى درجة لا يستطيع أن يتصورها المتعاملون مع الرجل الرزين الوقور.

كانت الغمامة الوحيدة التي رفضت أن تغادر أفق حياتي المشمس في البحرين هي أزمة " حوار". هذه الأزمة تثير الكثير من المشاعر الملتهبة في كل من البحرين وقطر ولن أتعرّض هنا إليها. سأكتفي بالحديث عن ذلك الجانب الذي مسّ مهمتي في البحرين. كانت المملكة، بطلب من الدولتين، تقوم بالوساطة. لا يمكن لأي وسيط أن يحقق أي قدر من النجاح ما لم يكن محايداً تماماً وما لم يظهر، في كل مرحلة، بمظهر الحياد التام. غني عن الذكر أن كل طرف في النزاع يحاول إستمالة الوسيط إلى موقفه وإصرار الوسيط على الحياد كثيرا ما يبدو في عين كل طرف انحيازا إلى الطرف الآخر. مهمة السفير، في كل الظروف والأحوال ، أن ينقل بأمانة ووضوح، موقف دولته بصرف النظر عن ردود الفعل التي يتلقاها. السفير الذي يتطوّع " بتجميل " هذا الموقف يفرّط في الأمانة. والسفير الذي يقول لمضيفيه ما يريد مضيفوه أن يسمعوه يتخلّى عن الأمانة نهائيا. لا ينبغي لعواطف السفير الشخصية، وهو إنسان يحب ويكره كسائر البشر، أن تدخل، على أي نحوّ، في أداء مهمته. كانت الرسائل التي أحملها ، أحيانا، لا تروق للسامعين، ومرّت عليّ أيام صعبة (محدودة بفضل اللّه). أذكر أن الأمير سعود الفيصل قال مرّةلأمير البحرين : " لم يعان أحد من الأزمة مثلما عانينا غازي وأنا. كم أتمنى أن يوجد حلّ من أجل هذا المسكين " وكان " هذا المسكين " ، بطبيعة الحال، كاتب هذه السطور. كان أغلى أحلامي أن أغادر موقعي في البحرين وقد انتهت الأزمة، و لم يتحقّق الحلم. لا أملك الآن إلا أن آمل أن تنتهي الغمة السوداء، في يوم قريب، بحل يرضاه الطرفان ويزيل هذا الكابوس من العلاقات الخليجية.

لا يوجد أكذب من مقولة " أعذب الشعر أكذبه " سوى ذلك التعريف الشائع الذي جاء به السير هنري وتن قبل قُرابة أربعة قرون: " السفير رجل شريف يُرسل إلى الخارج ليكذب لصالح دولته ". ربما كان هذا التعريف دقيقاً أيام الإستعمار ودبلوماسية البوارج: يوم كان السفير يبتسم والجيوش تحتشد.

وقد يصدق هذا التعريف في أيامنا هذه أثناء الحروب. أمّا في الظروف العادية فلا توجد خصلة تضر بعمل السفير مثل الكذب. التعريف الحقيقي للسفير، في رأيي، هو أن يكون مرآة بشرية، مرآة تعكس مواقف دولته أمام الدولة المضيفة، وتعكس مواقف الدولة المضيفة أمام دولته، وأنّ يفعل ذلك بدقة المرآة وموضوعيتها. مع كل كذبة يكذبها السفير يحدث شرخ في المرآة، ومع توالي الشروخ لا تعود المرآة صالحة للاستعمال. السفير الكذوب، كالمرآة المشروخة، لا ينفع - وكثيراً ما يضرّ.

الخوف من أن تؤثر العواطف الشخصية على أداء السفير هو الذي يدفع كثيراً من الدول إلى نقل السفير من موقعه بعد فترة قصيرة (أربع سنوات وأحياناً ثلاث سنوات وأحياناً أقل!) تخشى هذ الدول أن ينقلب السفير، كما يقول التعبير الغربي، إلى " واحد من المحليين" [1] . لا أعتقد أن بوسع أي سفير أن يكون فعّالاً في فترة سنتين أو ثلاث . خمس سنوات هي المدة المعقولة. أحسنت حكومة المملكة صنعاً عندما قررت، مؤخراً، إلا يبقى دبلوماسي في موقعه بعد اربع سنوات إلا في ظروف استثنائية يقدّرها رئيس الدولة (وليتها جعلتها خمس سنوات!).

كما سبق أن توقّعت، توفرّ مع العمل الجديد من الوقت ما لم يكن متوفراً في الماضي. أصبح بوسعي أن أقضي في المكتبة مالا يقل عن أربع ساعات كل يوم بين القراءة والكتابة. بدأت، بعد وصولي البحرين بفترة وجيزة، في كتابة عمود أسبوعي في جريدة " الأضواء" سميته " ورقة ورد" (نشرت الحلقات، في وقت لاحق، في كتاب " ١٠٠ ورقة ورد" [2] الذي أصدرته مؤسسة تهامة)

---

١. الكره أسوأ من الحب. وإذا كان حبّ السفير للدولة المضيفة قد يؤثر على حياده فكرهه لها يؤثر على الحياد بشكل أعنف. على الدولة عندما تلاحظ أن سفيرها بدأ، لأيّ سبب من الأسباب، يكره الدولة المضيفة أن تنقله على الفور.

٢. كنت أوقّع الحلقات باسم مستعار هو " أبو نفيس" . نفيس إسم مركب من أسماء الأولاد : **ن** ترمز إلى نجاد أصغر الأبناء و**ف** ترمز إلى فارس أوسط الأبناء، و**ي** ترمز إلى يارا الأبنة الوحيدة، و**س** ترمز إلى سهيل أكبر الأبناء.

استأنفتُ هوايتي المفضلة : صيد السمك. اشتريتُ قارباً صغيراً وكان بوسعي أثناء موسم الصيد، الربيع والصيف وأوائل الخريف، أن أذهب إلى البحر مرّتين أو ثلاث مرات في الأسبوع. تمكّنت من قضاء وقت أطول مع الأولاد. باختصار، كانت الفترة التي قضيتها سفيراً في البحرين من أسعد فترات حياتي، وأخصبها فكرياً.

أسمحُ لنفسي هنا أن أتوقّف لأقول أنني أتصور أن داخل كل انسان عدّة شخوص. وأن الحياة الغنية هي التي تعطي كل شخص موسمه. يقبع في داخلي انسان مولع بالمعرفة والبحث، وقد أتيح لهذا الشخص أن يعبّر عن نفسه خلال عملي في الجامعة. ويقبع في داخلي الإداريّ الذي تستهويه تحديات السلطة، وقد أتاحتْ الوزارة لهذا الشخص أن يتحرك ويطفو على السطح. ويقبع في داخلي الكاتب/ الشاعر وهو الشخص الذي ترك له العمل في البحرين مجالاً واسعاً للتنفّس والنمو. النمو ! كل كائن يكف عن النمو يبدأ في الموت. والإنسان السعيد هو الذي يستطيع أن يحوّل كل موسم من مواسم الحياة فرصة لنمو طاقات جديدة، أو متجددة، في اعماقه.

عندما وصلتُ البحرين كان عدد من السفراء يتأهب للمغادرة وبعد قرابة سنتين أصبحت عميد السلك الدبلوماسي (كان في البحرين، وقتها، حوالي عشرين سفارة وأحسب أن العدد زاد الآن). عمادة السلك، كأوراق الإعتماد، تثير في ذهن الإنسان العادي تصورات لا أساس لها في الواقع. في هذا الموقع أقل، كما يقول التعبير الانجليزي، مما تراه العين. العمادة تعني، ببساطة متناهية، أن العميد هو السفير الأقدم. والعمادة تعطي صاحبها بعض المزايا وتفرض عليه بعض الواجبات. أهم المزايا أنه يتقدّم السفراء في كل المناسبات، وأن على كل سفير جديد أن يبدأ عمله بزيارة العميد. وأهم الواجبات أن على العميد إقامة حفل تكريمي عندما ينهي السفير عمله ويقدم له هدية تذكارية باسم الزملاء (جرى العُرف أن تكون صينية فضية تنقش عليها اسماء السفراء)، وعليه، أحياناً، أن يبلّغ السفراء، نيابة عن وزارة الخارجية، أو وزارة أخرى، بالحضور في موعد معين

لحضور مناسبة ما. في بعض الدول هناك احتفالات تتطلب من العميد إلقاء كلمة بإسم السلك، إلا أنه لم تكن في البحرين احتفالات من هذا النوع. وفي بعض الدول يقوم العميد ببحث أي مشاكل تثور وتمس السلك، مع وزارة الخارجية، إلا أنه في البحرين لم تكن هناك أي مشاكل. لم تضف العمادة ضغطاً يذكر على عملي اليومي.

جرت عادة وزير الخارجية الشيخ محمد بن مبارك آل خليفه أن يقيم حفل غداء تكريماً لكل سفير ينهي مهمته في البحرين في فندق من الفنادق الكبرى. كان الترتيب غاية في الدقة. في الواحدة تماماً يحضر المضيف ويتوافد الضيوف. وفي الواحدة والربع يكمل العقد وتؤخذ الصور التذكارية ويبدأ الغداء. في الثانية تماماً يكون الجميع قد غادروا المكان. نقلت هذا التقليد الجميل (والسريع) إلى الحفلات التي كنت أقيمها للسفراء المغادرين. يبدأ الحضور في الواحدة وفي الثانية تماماً يكون الضيوف في سياراتهم. لم تتجاوز الكلمة التي كنت ألقيها خمس دقائق[١] .

في السفارة، مهما كانت صغيرة، كمّ كبير من الأوراق التي يجب على السفير أن يراها. بالاضافة إلى الخطابات والمذكّرات يقضي العرف، في وزارة الخارجية السعودية ومعظم نظيراتها العربية، أن يؤشّر السفير على كل مستند من مستندات الصرف (أحياناً تصل المستندات إلى العشرات في اليوم الواحد). سبق أن قلتُ أن لكل منصب، مهما ارتفع شأنه، نصيبه من الأعمال الروتينية. كنت دائماً أعطي هذا الجانب حقه كاملاً بطيبة خاطر. إلا أن الأوراق تبقى أشياء جامدة و لم أكن " أجد نفسي" ، إن جاز لي استخدام هذا التعبير المبتذل بعض الشيء، إلا في مجالات بعيدة عن الأوراق.

---

١. اعتقد أن كثيراً من المتحدّثين والخطباء من عرب وغير عرب يخلطون بين " الكلمة" التي لا يجب أن تتجاوز عشر دقائق، و" الخطاب" الذي لا يجب أن يتجاوز عشرين دقيقة و" المحاضرة" التي لا يجب أن تتجاوز ساعة واحدة. كثيراً ما تتحول الكلمة إلى محاضرة !

قبل أن أتحدث عن هذه المجالات، أريد أن أتوقّف، لحظة، لأشرح للقارئ العادي الفارق بين الخطابات والمذكرات . الخطابات هي الرسائل التي يوجهها السفير إلى مسئول بعينه في وزارة الخارجية المضيفة أو وزارة الخارجية الموفدة أو إلى سفير آخر، وتنتهي بتوقيع السفير. هذه الخطابات لا تستخدم إلا في الأمور الهامة والحساسة. معظم عمل السفارة الروتيني يتم عن طريق المذكرات . المذكرات رسائل توجّه إلى وزارة الخارجية المضيفة أو وزارة الخارجية الموفدة أو إلى سفارة أخرى دون تحديد اسم مرسلها أو اسم مستقبلها وترسل دون توقيع (ولكن بتأشيرة السفير) . جرى العرف في كل دول العالم أن تبدأ المذكّرة بديباجة معينة وتنتهي بصيغة معينة. تقول الديباجة " تهدي سفارة .. أطيب تحياتها إلى .. ويسرها أن تبلغها .. " لا يوجد في العمل الإداري الداخلي ما يشابه هذه المذكرات. حدّثني يوسف الشيراوي أنه تولى مرة وزارة الخارجية في البحرين بالنيابة وعندما إطّلع على مذكرة تتضمن أخباراً سيئة شطب على الديباجة وكتب : " لا أرى ما يدعو إلى السرور!" . لا أعتقد أن يوسف تولّى وزارة الخارجيةبالنيابة مرة أخرى.

كان النشاط الثقافي من أقرب النشاطات إلى قلبي وكنت حريصاً أن تتبنّى السفارة، بين الحين والحين، مناسبة ثقافية. زارنا في البحرين الأمير الشاعر عبدالله الفيصل وكان خلال اقامته القصيرة موضع الحفاوة البالغة من شعراء البحرين. وساهم الأمير الشاعر خالد الفيصل في مهرجان شعري كبير ضم عدداً من شعراء الفصحى وعدداً من شعراء النبط. وزار البحرين الأمير الشاعر بدر بن عبدالمحسن وكانت له أمسية شعرية حافلة ولقاء حافل مع طلبة جامعة البحرين وطالباتها. في الديوانية، سعدت باستضافة الصديق الشاعر حسن عبدالله القرشي الذي أطرب الحاضرين بشعره وأدهشهم بسعة محفوظاته (ألقى قصيدة للجواهري من سبعين بيتاً!) . وسعدت بحضور الصديق الشاعر عبدالله بن خميس، والصديق الأديب عبدالله الجفري، والصديق الأديب علوي الصافي والأديب الكبير محمد حسين زيدان

يرحمه اللّه، بالاضافة الى مجموعة أخرى من الصحفيين والأدباء يضيق بحصرهم المجال. كان الصديق الشاعر عبدالرحمن رفيع القاسم المشترك في كل هذه اللقاءات .

رغم أني لا أميل بطبعي إلى اقامة الأمسيات الشعرية ساهمتُ خلال اقامتي في البحرين في عدد من هذه الأمسيات. وبالاضافة إلى الشعر كان هناك النثر. ألقيتُ خطاب التخرج السنوي في جامعة البحرين، وكان لي لقاء مفتوح مع طلبتها، وخطاب التخرج السنوي في المدرسة الأمريكية . كان لي أكثر من مساهمة في جامعة الخليج. إلا أني لم أسعد بنشاط ثقافي كما سعدت بلقاء استغرق الصباح بأكمله مع طلبة مدرسة ابتدائية، ولقاء آخر مع طلاب مدرسة اعدادية. قلتُ اني كنت أعتذر عن عدم تلبية الكثير من الدعوات إلا اني لم أعتذر، قط، عن دعوة تلقيتها من جامعة أو مدرسة . يبدو أنه العشق القديم!

والحديث عن هذا العشق يقودني إلى القول اني عندما كنتُ أدرّس في الجامعة كان في الكلية عدد من طلبة البحرين شغلوا، بعد تخرجهم، مراكز قيادية في حكومة البحرين. كنت حريصاً على أن تستمر الهجرة إلى جامعات المملكة ودفعني هذا الحرص إلى أن أتابع، بصفة منتظمة، المنح الدراسية المقدمة لطلبة البحرين وأتابع، بصفة شخصية، قبول أي طالب يطلب المساعدة في قبوله بجامعة سعودية. هنا عبرة للدبلوماسي الناشئ: مع كل منحة دراسية تكسب دولتك صديقاً مدى الحياة.

وكنت أبذل جهدي لمساعدة الراغبين في العلاج في المراكز الطبية المتقدمة في المملكة. سرعان ما أصبحت هذه المراكز تتمتع بسمعة ممتازة في البحرين. كان عدد من المواطنين البحرينيين يفضّلون العلاج في المملكة على العلاج في أوروبا والولايات المتحدة. كان الملك فهد، كعادته، يتجاوب على الفور مع كل طلباتي الإنسانية. ارسل، عدّة مرات، طائرة طبية خاصة لنقل مريض من عامة الناس الى المملكة. كان لهذه المبادرات من الأثر الايجابي في قلوب الناس ما لم يكن بوسع أي مؤسسة من مؤسسات العلاقات العامة أن

توجد ما يماثله عبر ألف حملة دعائية.

نسمع، كلّ لحظة، أن متغيّرات العصر تتطلب أن يتغيّر معها دور السفير، ولكن يتغيّر في أي اتجاه؟ الذين يعتقدون أن سهولة الاتصالات بين رؤساء الدول قضت على دور السفير يتحدّثون عما يجهلون. إذا استثنينا الوضع الخاص في دول الخليج، لايكاد يوجد عمل دبلوماسي أعقد من ترتيب مكالمة هاتفية بين رئيسين. لا يوجد رئيس دولة يقول لعامل السنترال: " اطلب لي، الآن، رئيس الدولة الفلانية" . هناك فارق التوقيت، وفارق البرنامج اليومي، وفارق اللغة. البرقية التي يرسلها السفير تصل في ثوان أما ترتيب المكالمة الهاتفية فكثيراً ما يتطلّب بضعة أيام. بالاضافة إلى الصعوبات اللوجستيكية لا يودّ أي رئيس دولة أن يتخذ قراراً هاماً اثناء مكالمة هاتفية. دور السفير في نقل الرسائل لم يتغير مع ثورة الاتصالات والمواصلات، ولا أحسبه سيتغيّر مع تطوراتها القادمة.

إلاّ أنه إذا كان هذا الجانب من عمل السفير لم يتغيّر فهناك جانب من عمله يوشك أن يدخل التاريخ بسرعة: التقارير التحليلية المطوّلة. بوسع أي مسئول في أي وزارة خارجية في العالم أن يتابع آخر التطورات في واشنطن أو لندن أو موسكو على القنوات الاخبارية الفضائية قبل أن يبدأ السفير في الكتابة. وبوسع هذا المسؤول أن يحصل على المعلومات التي يريدها، من خلال شبكة " الانترنت" ، عن أي بلد في العالم في لحظات معدودة. كنت، ولا أزال، في خضم الطوفان المعلوماتي الهادر اقتصر على ارسال تلك المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسيلة أخرى، وتلك المعلومات وحدها. مخازن وزارات الخارجية، على إمتداد العالم، مليئة بتقارير السفراء النشطين التي لم يقرأها أحد.

هناك جانب آخر من عمل السفير يزداد، مع قدوم السوق العالمية المشتركة، أهمية وخطورة: الجانب الاقتصادي. سبق أن قلنا أن السفراء الغربيين في المملكة، وربّما في كل مكان، يعتبرون الدفاع عن مصالح دولهم الاقتصادية جانباً هاماً، لعله الأهم، من عملهم. بدأتْ الحكومات العربية تنتبه إلى أهمية هذا العمل، وهناك

ملحقون تجاريون في سفارات عربية كثيرة. إلا أن السفارات العربية، لا تزال، على العموم، تقف موقف الدفاع: تكتفي بالرد على الاستفسارات التي تتلقاها. لكي تنتقل من الدفاع إلى الهجوم، لكي تسعى إلى زيادة الصادرات العربية بدلاً من المساعدات على تشجيع الواردات، تحتاج هذه السفارات إلى طاقات بشرية مؤهلة لا تتوفر، في الوقت الحاضر، في معظمها. وهذا يقودني إلى المقارنة القاتلة التي سبق أن ألمحت إليها بين السفراء العرب والسفراء الغربيين.

كل من السفير العربي والسفير الغربي يستقبل الوفود ويقيم الحفلات ويكتب التقارير، وهنا تنتهي المقارنة. السفير الغربي يلعب دوراً كبيراً، في الغالب الدور الأكبر، في رسم سياسة دولته نحو الدولة المضيفة وينذر أن يلعب سفير عربي دورا كهذا. الرسائل الخطية التي يرسلها رئيس الدولة الموفدة إلى رئيس الدولة المضيفة تكون، في الأغلب، من إعداد السفير الغربي، أما السفير العربي فيقتصر دوره على حمل هذه الرسائل (وأحياناً يوفد مبعوث خاص " أرقى" من السفير لحملها رغم أنه لا يعرف شيئاً عن الأوضاع في الدولة التي يحمل الرسالة إلى رئيسها) . السفير الغربي لا يلّم، أولاً بأول، بكافة الاتصالات التي تتم بين دولته والدولة المضيفة فحسب، بل يلمّ أولاً بأول، بكافة الاتصالات التي تمس، على أي نحو، الدولة المضيفة [1] . الأجهزة الاستخبارية التي تعمل، بغطاء دبلوماسي، في السفارة تخضع لاشراف مباشر من السفير الغربي أما السفير العربي فيعتبر نفسه سعيد الحظ إذا سلم من تقارير هذه الأجهزة [2] . لا يوجد بجانب السفير الغربي سفراء هواة أما

---

١. كنا، مجموعة السفراء العرب في البحرين، خلال أزمة الخليج نتسقط أخبار الاتصالات العربية البريطانية من زميلنا السفير البريطاني، واخبار الاتصالات العربية الفرنسية من زميلنا الفرنسي وهلّم جرا. لم تكن معلوماتنا عن هذه الاتصالات، واقولها بحسرة، تتجاوز تلك الأشياء التي نستقيها من الصحف والاذاعات.

٢. عند تعين سفير أمريكي في دولة ما يصدرُ الرئيس الأمريكي قراراً رئاسياً بوضع كل المواطنين الأمريكيين في تلك الدولة، موظفين أو غير موظفين، تحت سلطة السفير.

السفير العربي فيجد نفسه محاطاً بمائة سفير متطوع (وتقارير هؤلاء تلقى، أحياناً، من الأهمية ما لا تلقاه تقارير السفير " المعتمد "!) لدى السفير الغربي بند كاف للولائم والحفلات، أما السفراء العرب، واستثني هنا سفراء الدول المنتجة للبترول ، فينفقون على الولائم والحفلات من مرتباتهم. أعرف دولة عربية لا تخصّص سيارة للسفير. على السفير، ما لم يكن من هواة الجري، أن يشتري السيارة من جيبه الخاص. السفير الغربي يستطيع أن يستعين بمتخصّصين في كل مجال يُنتدبون للعمل في السفارة أما السفير العربي فيجد نفسه في أحوال كثيرة مضطراً إلى القيام، بنفسه، بالأعمال القنصلية.

لا ينبغي لنا، والحالة هذه ، أن نلوم السفير العربي الذي أخفق بعد أن جرّدناه من كل وسائل النجاح وأسبابه. وعلينا، والحالة هذه ، أن نشيّد أيّما إشادة بالسفير العربي الذي ينجح في مهمته معتمداً على مؤهلاته الشخصية، وعليها وحدها. المعجزة أن عدداً من السفراء العرب يتمكنون، في ظل ظروف العمل التعسة هذه، من تمثيل دولتهم بفعالية، وقد رأيت، بنفسي، عدداً من هؤلاء.

قال لي الصديق الراحل السير انتوني بارسونز، الذي سبق أن تولى مَنصب الوكيل الدائم لوزارة الخارجية البريطانية أن هذه الوزارة " لم تأخذ مأخذ الجد أي سفير عربي في لندن بإستثناء حالة أو حالتين "وأضاف" كنا ندرك أنهم بعيدون عن صنع القرار وأن مهماتهم بروتوكولية محضة وكنا نتعامل معهم على هذا الأساس"[1]. قبل أن نلوم، بريطانيا، أو أي حكومة غربية أخرى، على إتخاذ موقف كهذا يجب أن نلوم الحكومات العربية. كيف تأخذ الحكومة الغربية السفراء العرب مأخذ الجد والحكومات العربية تنسى وجودهم وتفضّل التعامل مع السفير الغربي في العاصمة العربية؟ كثر الحديث عن انقراض السفراء الوشيك. لا خوف، في رأيي المتواضع، من انقراض السفير العربي. لم يبدأ السفير العربي في مزاولة دور يذكر، مقارنة بزميله الغربي، فكيف ينقرض ما لم يوجد؟

---

١ . سمعت هذه المعلومة من أكثر من مصدر إلا أنني، في هذه الحالة، تجنباً للحساسيات أفضلّ ، مثل صاحبنا الإعرابي القديم ، أن " أستشهد بالموتى" .

غنيّ عن الذكر أن الفارق الهائل بين دور السفير الغربي ودور السفير العربي لا ينبع من فراغ وإنما من الفارق الكبير في التقاليد التاريخية. للدبلوماسية الغربية تاريخ عريق يعود إلى قرون طويلة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بحقبة الاستعمار: كان " المندوب السامي" هو السفير وهو الحاكم. بمرور السنين استقرّت تقاليد العمل الدبلوماسي ورسخت مؤسساته. يختلف الحال اختلافاً جذرياً في الدول العربية التي لم تحصل على استقلالها إلا منذ عقود قليلة والتي لم تتطور، بعد، مؤسساتها كما تطورت المؤسسات الغربية. إلا اننا لا ينبغي أن نكتفي بالمقارنات والتبرير. آن الآوان لكي تولي الدول العربية جهازها الدبلوماسي ما يستحقه من عناية واهتمام (واحترام!) [1]

في الفترة ما بين انتهاء الحرب العراقية / الايرانية واحتلال الكويت كنت أرى، من موقعي في البحرين، الكثير من التصرفات التي بدتْ، وقتها، غريبة وبلا معنى. بلا مقدمات طلع " بمجلس التعاون العربي" و لم يستطع أحد فهم أهداف المنظمة الجديدة. عرض الرئيس العراقي معاهدة عدم اعتداء على بعض دول الخليج، و لم يعرضها على البعض الآخر، و لم يحاول أحد أن يفسّر لم عرض و لم حجب. زار وزير الدفاع العراقي البحرين زيارة رسمية، وعبر محادثاته كلها كان يكرّر أن العراق" لا يستغني عن إطلالة استراتيجية في الخليج" . لم الإطلالة بعد انتهاء الحرب مع ايران؟ زار مسئول كبير في دولة من الدول التي تعاطفت مع العراق بعد احتلال الكويت البحرين وأعلن، بغتة، أن " الأغنياء في الخليج" في خطر داهم مصدره " الفقراء خارج الخليج" . تذكّر شيوخ القبائل العراقية أقاربهم في الخليج، وزار الخليج عدد من هؤلاء الشيوخ. ذات يوم طلب سفير دولة من الدول التي تعاطفت فيما بعد مع العراق مقابلة "عاجلة جداً" معي . قابلته وكان لديه إستفهام تلو إستفهام عن

---

١. لابد أن أقول، اعترافاً بالفضل وإحقاقاً للحق، إن الملك فهد وضع مشكوراً تحت تصرّفي من الامكانيات، بأنواعها، مالا يوجد له مثيل، أو شبيه، لدى أي سفير عربي أو غربي، مما يجعل أيّ مقارنة غير ذات موضوع.

مجلس التعاون الخليجي. لم يكن الأمر بحثاً عاماً، كان أشبه ما يكـون باستجواب . مع نهاية المقابلة اتضح هدفها الذي حاول، جاهداً، أن يخفيه: كان يريـد أن يعرف ردود الفعل عند دول الخليج إذا وقعت دولة منها تحت الاحتلال !

تحدّثتُ عن تجربتي الشخصية خلال أزمة الاحتلال في مكان آخـر. ولا أنـوي أن أكرّر هنـا، مـا كتبتـه هنـاك [1] . يكفـي أن أشير إلى تأثير الأزمـة علـى عملـي اليومي: تضاعف الحمل عدة أضعاف. لم يكن يـوم واحـد يمرّ بي دون أن أكتـب عدة مقالات، و لم يكن أسبوع واحد يمر بي دون أن أجري عدة مقابلات صحفيـة أو اذاعية أو تلفزيونية. بالاضافة إلى هذا المجهود الاعلامـي للتواصـل كنـت حريصـاً علي طمأنة الجالية السعودية الصغيرة في البحريـن - لا يتجـاوز عددهـا المـائتين- بشتى السبـل. كنت أعقد مع أركـان الجالية اجتماعـاً اسبوعياً في السـفارة أشـرح فيه آخر تطورات الموقف. عندما أقتربت ساعة المواجهة حرصت على تزويـد أفـراد الجالية بأقنعة واقية من الغاز. كان تجاوب الأمير محمد بن فهـد بـن عبدالعزيـز، أمير المنطقة الشرقية، سريعاً ووصلت الاقنعة خلال أسبوع من طلبها (لم أُدخل قناعاً من الأقنعة إلى منزلي) . عندما توقّف العمـل في جسـر الملـك فهـد مـع بدايـة العمليـات العسكرية أدّى ذلك إلى شيء من التوتر بين الناس في البحرين، وأجريت اتصـالات سريعة لاعادة فتحـه، وتمّ ذلـك بـالفعل. كنـت حريصـاً خـلال الأزمـة أن يكـون مسلكي، ومسلك أبنائي، أبعد ما يكون عن القلق، وعن إثارة القلق [2] .

لقيتُ، بسبب موقفي أثناء الأزمة، مالم يكن ليخطر ببالي من أنـواع التكريـم. منحتني الكـويت أعلـى أوسمتها، ومنحني المواطنـون، عبر الخليج، أغلى أوسمة المحبـة.

---

١. أنظر : غـازي عبدالرحمـن القصيبي، سـيرة شـعرية ، الجزء الثـاني، (جـدة: تهامـة، ١٤١٧هـ- ١٩٩٦م) ص ص ٣٣-٤٤.

٢. مع بداية الأزمة زارني صديق يرأس مؤسسـة استثمارية وضعـت لديهـا : " تحويشـة العمر" . قال أن واجبه يقتضي أن يخبرني أن الكثـيرين قـرروا تحويـل أموالهـم إلى خـارج الخليج، وسألني إذا كنـت أرغـب في عمـل الشـيء نفسـه. كـان رد فعلي: " إذا ذهـب الوطن هل ينفع المال؟ " ، ولم تتحرك "تحويشة العمر "

إلا أنه، كما سبق أن كررت، ما من موقف يمر بلا ثمن. بدأتْ تصلني رسائل تحمل من شحنات الكراهية ما لم أكن أعتقد أن بوسع النفس البشرية، أي نفس بشرية، أن تختزنه. ثم بدأت تصلني تهديدات بالقتل. لم أنزعج: على الذين يرهبون ردود الفعل، كائنة ما كانت، أن لا يقوموا بأي عمل، كائناً ما كان. كنتُ أقرأ رسائل الكره بشيء من الذهول، وشيء من الشفقة على كاتبيها. وكنت أقرأ رسائل التهديد بشيء من الاستغراب . هل يمكن ان تزعج كتابات ، مجرد كتابات، أحداً عل نحو يدفعه إلى قتل الكاتب؟ إلاّ أن التهديدات التي لم ألق لها بالاً في المنامة أُخذتْ بكثير من الجدية في الرياض. فوجئت بوليّ العهد، الأمير عبداللّه ، يرسل لي بالطائرة، سيّارته المصفّحة الخاصة. وفوجئت ، في الأسبوع نفسه، بالملك فهد يوفد فريقاً أمنياً لحراستي. اعقلها وتوكّل ! استعملت السيارة المصفّحة، شاكراً لولي العهد حرصه، واصطحبت فريق الحراسة، مقدّراً للملك اهتمامه، وبقيت مسلماً أمري لله وحده، متوكلاً عليه وحده، إنه نعم المولى ونعم النصير.

قال لي الأمير عبداللّه بعد انتهاء الأزمة: " كنت أعرف عنك أشياء كثيرة، ولكني لم أكتشف، إلا أثناء الأزمة، أنك شجاع" . كانت هذه مجاملة كريمة من انسان كريم. ذكّرني تعليق ولي العهد بحوار طريف دار، ذات يوم، بين الملك خالد، رحمه اللّه، وبيني. سألني الملك : " غازي! هل أنت شجاع؟". قلت: " لا أدري" . ضحك الملك وقال : " لا تدري؟ ماذا تقصد؟ " . قلت: " لم يسبق أن مرّ بي موقف يتطلب شجاعة حقيقية. عندما أتعرض لموقف كهذا يمكن أن أجيب على السؤال ". قال الملك : " معظم الناس لو سألتهم هل هم شجعان يردّون بالايجاب" . قلت : " ربما كان معظم الناس شجعاناً بالفعل" قال الملك : " أشك في ذلك" . الشجاعة! هذه خصلة لابد أن يترك الحكم في وجودها أو عدم وجودها للآخرين، وللآخرين وحدهم. كان موقفي لا يختلف كثيراً عن موقف الرجل الذي اجتمع الناس لتهنئته بعد أن أنقذ طفلاً كاد يغرق في البحر . قال الرجل: "دعوا هذا الكلام الآن. أريد أن أعرف من فيكم الذي دفعني في الماء!" .

أودّ أن أتحدث عن تجربة إعلامية واحدة أثارت ردود فعل أدهشتني تماماً. ظهرتُ مع لاري كنج في برنامجه الشهير في " السي . أن. أن. " استغرقت المقابلة نصف ساعة، أو أقلّ قليلاً. بعدها وصلني عدد هائل من الرسائل من الولايات المتحدة، أحسبه لا يقل كثيراً عن خمسمائة رسالة، وكلها، بدون استثناء، تشيد بالمقابلة. لم أقلّ شيئاً مذهلاً أو خارقاً أو جديداً أو مثيراً. أعتقد أن السرّ يكمن في الأسلوب الذي اتّبعته. قاطعت المذيع عندما بدأ يسميني "السيد السفير" وقلت : " لاري ! سمّني غازي !" في المجتمع الأمريكي هناك هالة تحيط بلقب " السفير" لا تكاد توجد في مكان آخر [1]، ومشهد السفير الذي يطلب من محدّثه عدم استخدام هذا اللقب كان شيئاً قرّب المتحدّث إلى قلوب المشاهدين والمشاهدات. لابد أن نذكر أنه في المجتمع الأمريكي، على خلاف المجتمع البريطاني، يعتبر استخدام الأسماء الشخصية بادرة مودّة وصداقة. هنا درس هام لكل اعلامي: أسلوب الرسالة لا يقل أهمية عن مضمونها، وهذا الأسلوب يختلف من جمهور إلى جمهور ومن بلد إلى بلد[2].

أمتع ذكريات الأزمة ، إن كان في الأزمات شيء ممتع، ذكريات اللقاء الذي كان ينعقد، كل ليلة، في منزل ولي العهد الشيخ حمد في " الصافرية" . كان الاجتماع الذي ينتهي بالعشاء يضم عدداً صغيراً من مساعدي الشيخ حمد العسكريين وبعض مستشاريه وبعض المقرّبين إليه. كان الشيخ حمد يوافي المجموعة بآخر ما تمخضت عنه الإتصالات السياسية. وكان مساعدوه العسكريون يتحدثون عن الإستعدادات العسكرية المتنامية في المنطقة. وكان الصديق الدكتور حسن فخرو يوجز لنا التعليقات التي نشرتها وسائل الاعلام العالمية. وكان

١ . هناك عبق رومانسي يحيط بعمل السفير في كل مكان. في كل عاصمة يوجد فندق اسمه " فندق السفير" . هل رأى أحد " فندق الوزير" أو " جناح الوزير" ؟ !

٢ . في الولايات المتحدة لابد أن يبدأ الخطاب، كل خطاب، بطرفة أو تعليق طريف، وفي اليابان يستسخف الناس متحدثاً يلقي عليهم النكت !

الصديق الدكتور محمد جابر الأنصاري يشير إلى النظريات التي طُرحت لتفسير هذا الموقف أو ذاك. أما يوسف الشيراوي فكان، كالعادة، يتحدث في كل شيء. لا أذيع سراً إذا قلت اني كنت استقي من هذا اللقاء الليلي الفكرة التي كانت تظهر في اليوم التالي في زاويتي " في عين العاصفة" في الشرق الأوسط. ولا أذيع سراً إذا قلت أن كثيراً من الطروحات الليلية ظهرت، بعد أن تبلورت، في كتاب أزمة الخليج: محاولة للفهم [1] . لا أعتقد أن أي غرفة عمليات في أي مكان في العالم تابعت تطورات الأزمة، يوماً بعد يوم، كما تابعتها تلك المجموعة الصغيرة التي سمّيتها " كتيبة الصافرية".

خلال ليلة من تلك الليالي، والأزمة في عنفوان احتدامها، كُنت أمشي مع الشيخ حمد، بمفردنا، عندما إلتفت إليّ وقال: " أرجو أن تذكرنا، وتذكر هذه الليالي بعد أن تذهب عنا" . دهشت وقلت : " اذهب؟ اليّ أين أذهب؟ هل لديك معلومات لا أعرفها؟ " قال: " لا توجد لديّ معلومات تجهلها. ولكني أعرف طبع الأيام" قلت: " ماذا تقصد؟ " قال: " الأيام تفرّق عندما لا نتوقع الفراق، وتجمّع عندما لا نتوقّع اللقاء" . أثبتت الأيام أن طبعها لم يتغير، وتحققت النبوءة.

بعد تحرير الكويت بدأت أسمع اشاعات تتحدّث عن انتقالي من البحرين. لم أُعرْ هذه الاشاعات أي اهتمام. حينما كنت في الوزارة لم يكن يمر شهر واحد دون أن تملأ المجالس إشاعات عن تغيير وزاري وشيك. ومنذ بدأت عملي في البحرين كانت هناك، بين الحين والحين، اشاعات عن انتقالي إلى هذا المكان أو ذاك. إلا أن الأمر بدأ يخرج عن دائرة الاشاعات. أرسل لي الأمير عبدالله ولي العهد في صيف سنة ١٩٩١م (١٤١١هـ) عن طريق احد مستشاريه رسالة شخصية. قالت الرسالة أن المملكة سوف تبدأ في اقامة

---

١. انظر: غازي عبدالرحمن القصيبي أزمة الخليج: محاولة للفهم (لندن: دار الساقي، الطبعة الثانية ١٩٩٣).

علاقات دبلوماسية مع الاتحاد السوفيتي (الذي كان لا يزال الدولة الأعظم الثانية). وأضافت الرسالة أن السفير السعودي في لندن الصديق الأستاذ ناصر المنقور أبدى رغبته في ترك موقعه هناك بعد أن قضى فيه أكثر من عقد منتج مرهق من الزمان. سأل الأمير عبدالله إذا كانت لديّ رغبة في الانتقال إلى موسكو أو إلى لندن . لم يكن هناك طلب؛ كان الأمر يقتصر على السؤال. شكرت لوليّ العهد ثقته وقلت إنني مستعد إذا تطلّب الواجب أن أعمل في أيّ موقع ولكني أفضّل، إذا كان الأمر متروكاً لي، أن أبقى في موقعي. اعتبرتُ أن الموضوع قد إنتهى ومضيت أتجاهل الإشاعات التي كانت تتصعّد اسبوعاً بعد أسبوع. في خريف تلك السنة كلّمني الملك فهد. قال، بأدبه الجمّ، أن هناك "إقتراحاً" بانتقالي إلى لندن وأضاف، بخلقه الرفيع، أنه لا يودّ أن يبتّ في "الإقتراح" ، وأنه يترك الموضوع، برمّته، لي. هل كان أمامي خيار؟ قلت للملك على الفور: "كل اقتراح يجيء عن طريقك هو أمر لابد أن ينفّذ. أنا جندي من جنودك يعمل على الجبهة التي تختارها" . تفضّل الملك فقال لي وعني ما يحرجني، حتى بعد هذه السنين، أن أكرّره.

عندما أنهيت مكالمتي مع الملك ذهبت، بمفردي، ووقفت فترة طويلة أمام الشاطئ (تقع دار السكن في "الجسرة" على البحر مباشرة) . كنت أتأمل أنوار المنطقة الشرقية التي كانت تتلألأ في الأفق . آه ! أن يكون الإنسان سفيراً لبلد يستطيع من موقع عمله أن يرى أنوارها ! وكنت أتأمل السيارات المنطلقة على جسر الملك فهد. آه ! أنه يرى الإنسان بعينه، كل يوم، حلماً شارك، على نحو متواضع، في تحويله إلى اسمنت وحديد. تأملت السماء الصافية ونجومها وبدأت الدموع تسيل، ببطء، من عيني. قال لي يوسف الشيراوي الذي يعرفني كما لا يعرفني معظم الناس. " لن تجد نفسك السكينة إلا بقرب البحر" - وقد صدق. كنت أعرف أن وقتاً طويلاً سيمرّ قبل أن أعود إلى البحر، وقد لا أعود إليه أبداً. كان هذا أول

عمل، وأحسبه سوف يكون آخر عمل، أودّعه بالدموع [1] . عندما عدت إلى المنزل لاحظت زوجتي عيني وقالت: " إذنْ، فالاشاعات صحيحة؟" . قلت: " نعم" . قالت: " وسنذهب إلى لندن؟ " قلت : " نعم". قالت زوجتي، التي تعرف تماماً حجم العبء الذي ينطوي عليه الانتقال، وتعرف تماماً أنها سوف تتحمل النصيب الأوفى منه: " حسناً ! إذن سوف نذهب إلى لندن" .

لا أنسى، ما حييت، وداع البحرين المؤثّر. كسر الأمير الشيخ عيسى كل قواعد البروتوكول. أقام مأدبة كبرى تكريماً لي، ولم يسبق لأي سفير أن كُرّم على هذا النحو، ومنحني وسام البحرين، ولم يسبق لأي سفير أنْ مُنح هذا الوسام. وفعل رئيس الوزراء الشيخ خليفة وولي العهد حمد الشيء نفسه: تجاوزا كل رسميات البروتوكول. كان وداع الصحافة حاراً وعاطفياً - روح النقابة مرة أخرى ! - وكانت مشاعر الناس العاديين أروع من رائعة. لايقول هذا الوداع شيئاً عني أو عن عملي ولكنه يقول الكثير عن نبل البحرين ووفائها وحبّها العميق للمملكة.

يدور بنا قدر اللّه، جلّت قدرته، دورات غريبة تصل بدايات الحياة بأواسطها وبنهاياتها. كنت، وأنا طالب في الثانوية، أساعد أبي في أداء أعمال الوكالة التجارية الروتينية. هل طاف بذهني انـي سأشغل ذات يوم موقعاً لا يختلف عن موقع أبي؟ لا، لم يطف شيء من هذا ببال طالب الثانوية. كنتُ، خلال تحضير الدكتوراه في لندن، أعبر الشارع من شقتي المتواضعة إلى الدارة الفخمة التي يقطنها السفير السعودي الصديق عبدالرحمن الحليسي لأحضر وليمة من ولائمه العديدة. هل طاف ببال الطالب الذي يسكن الشقة المتواضعة أنه سيسكن ذات يوم في الدارة الفخمة؟ لا، لم يفكر طالب الدكتوراه

---

١. سيجيء، فيما بعد، من يقول إني "خطّطت" للذهاب إلى لندن. لابد أن هذا التخطيط كان من الخفاء- والدهاء- بحيث خفي عليّ!.

في شيء كهذا. والآن، وأنا أقترب من الستين، لا أتطلع الي شيء سوى التقاعد، التقاعد من ربقة العمل اليومي لا من الحياة. أتطلّع، ولكن هل تعلم نفس ماذا ستكسب غداً وفي أي أرض تموت؟

بدأت مهمتي في لندن في ربيع سنة ١٩٩٢م (١٤١٢هـ) ، وسرعان ما تبيّن أنها مثيرة الى أقصى الحدود، ومرهقة إلى حد كبير. لن يكون بوسعي، في هذا الكتاب، أن أروي قصة عمل لا تزال الحساسية تكتنف معظم جوانبه. إذا أتيح لي، بعد حين، أن أروي القصة فسوف يجد فيها القارئ بعض المواقف الصعبة وبعض الحكايات الطريفة، وربما وجد فيها شيئاً من العبر والدروس إلاّ أنها ، في مجملها، لا تضيف شيئاً يذكر إلى تجربتي الإدارية التي حاولت، عبر الصفحات الماضية، أن أرويها بتجرّد وموضوعية. حاولتُ فإذا كنت قد نجحت في المحاولة فمن اللّه وإذا فشلت فمن نفسي ومن الشيطان.

بعد ثلث قرن سوف يصل عدد سُكّان المملكة إلى أربعين مليون نسمة. تقديم الخدمات الضرورية لشعب بهذا الحجم، كائناً ما سيكون دخل البترول وقتها، هو تحدّ ترتعد أمامه فرائص أشجع التكنوقراطيين. أكاد أرى، بعين الخيال، إدارياً شاباً من إداريي المستقبل يدفعه شغفه بالتاريخ القديم إلى قراءة هذا الكتاب. أكاد أسمعه وهو يقول لزميل له بعد أن ينتهي من القراءة: " كم يهوّل هذا الرجل ويبالغ. المشاكل التي قابلته مقارنة بالمشاكل التي نقابلها لا تعدو أن تكون ألعاب أطفال! " . لا أعتقد إن هذا التكنوقراطي الشاب يبالغ عندما يقارن، على هذا النحو، بين تحدّيات القرن الحادي والعشرين وتحديات هذا القرن الذي يوشك، مثلي، أن يطوي خيامه ويرحل بهدوء في ضباب الزمن.

لقد حاولتُ في كل موقع شغلته أن أخدم مواطنيّ بكل طاقتي. خدمت أبناء هذا الجيل أمّا أبناء الأجيال القادمة، الذين لن يتاح لي شرف رؤيتهم أو خدمتهم، فلا أستطيع أن أقدّم لهم شيئاً سوى قصّة هذه الخدمة، مصحوبة بكثير من المحبة وكثير كثير من الدعاء.

من مؤلّفات الدكتور غازي عبد الرحمن القصيبي الصادرة عن المؤسسة العربيّة للدراسات والنشر

- ورود على ضفائر سناء (شعر)
- عقد من الحجارة (شعر)
- سحيم (شعر)
- الإلمام بغزل الفقهاء الاعلام (مختارات)
- قراءة في وجه لندن (شعر)
- التنمية الأسئلة الكبرى (بحث)
- الأسطورة (مقالة)
- الغزو الثقافي ومقالات أخرى (مقالات)
- صوت من الخليج (مقالات)
- حياة في الإدراة (سيرة)